

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico del Puerto de Conchán

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Gilberto Donayres Quispe

Jorge Antonio Tolentino Huaranga

Enrique Edward Espinoza Cáceres

Bernabé Chocca Arango

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Santiago de Surco, Agosto de 2016

Agradecimientos

Al profesor Jorge Benzaquen de las Casas, por su participación en el proceso de revisión de la presente tesis.

A los profesores de CENTRUM, por colaborar en nuestro desarrollo profesional.



Dedicatorias

A nuestras familias, por habernos apoyado de manera incondicional en esta etapa de desarrollo tanto personal como profesional.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos este periodo de formación académica.



Resumen Ejecutivo

El presente documento tiene como objetivo desarrollar el planeamiento estratégico para implementar en el terminal portuario de Conchán, con una visión para alcanzar el éxito al 2025 siendo uno de los tres líderes puertos del Perú. Para la investigación la información fue tomada de la Autoridad Portuaria Nacional, la Municipalidad de Lurín, la Refinería de Conchán y el muelle de UNACEM. El desarrollo del plan estratégico se realiza siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, por medio del cual se analizan los factores internos, externos y la determinación de la visión y misión, se definen objetivos de corto plazo, largo plazo y estrategias que lleven al puerto de su situación actual a una situación futura deseada. Para alcanzar la visión del Puerto de Conchán es importante la inclusión de los puertos de administración privada, en el caso de la empresa administradora UNACEM, por la mayor demanda de sus productos a nivel nacional y por otro lado, el crecimiento de la demanda de combustibles es una de las oportunidades para la Refinería de Conchán. Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes.

Abstract

This document aims to develop the strategic plan to implement the Conchán terminal port , with a vision to succeed by 2025 , It is one of the three leading ports of Peru. For research , the information was taken from the National Port Authority, the Municipality of Lurin, Conchán Refinery and UNACEM dock . The development of the strategic plan is carried out following the sequential model of the Strategic Process, by which the internal and external factors and determining the vision and mission are analyzed, short-term goals, long-term strategies with the port , defining its current situation to a desired future situation. To achieve the vision of the Port of Conchán is important to include ports privately managed, in the case of the management company UNACEM, the increased demand for its producción en ts domestically and on the other hand, growth in demand for fuels it is one of the opportunities for Conchán refinery. Finally, the Strategic Assessment takes just using the Integrated Control Board (BSC) to monitor the achievement of the OCP and OLP. From this, appropriate corrective actions are taken.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General del Puerto de Conchán.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Visión	16
2.3 Misión.....	16
2.4 Principios y Valores	18
2.5 Código de Ética	19
2.6 Conclusiones	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	20
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	20
3.1.1 Intereses nacionales	20
3.1.2 Factores del potencial nacional	21
3.1.3 Principios cardinales.....	26
3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Conchán.....	28
3.2 Análisis Competitivo del País	29
3.2.1 Condiciones de los factores	29
3.2.2 Condiciones de la demanda	32
3.2.3 Estrategia, estructura, y competencia	34
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	36

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Conchán	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE	38
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	39
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	47
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	48
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	50
3.5 El Puerto de Conchán y sus Competidores	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	52
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	52
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	53
3.5.4 Amenaza de los entrantes	54
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	56
3.6 El Puerto de Conchán y sus Referentes.....	62
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	65
3.8 Conclusiones	65
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	68
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	68
4.1.1 Administración y gerencia (A)	68
4.1.2 Marketing y ventas (M)	70
4.1.3 Operación y logística. Infraestructura (O).....	73
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	76
4.1.5 Recursos humanos (H)	78
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	80

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T).....	80
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	82
4.3 Conclusiones	82
Capítulo V: Intereses del Puerto de Conchán y Objetivos de Largo Plazo.....	84
5.1 Intereses del Puerto de Conchán	84
5.2 Potencial del Puerto de Conchán.....	85
5.3 Principios Cardinales del Puerto de Conchán	88
5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Conchán (MIO)	89
5.5 Objetivos de Largo Plazo del Puerto de Conchán.....	89
5.6. Conclusiones	91
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	92
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	92
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	94
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	95
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	96
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	97
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	98
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	98
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	101
6.9 Matriz de Ética (ME).....	102
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	102
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	103
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	103
6.13 Conclusiones	105
Capítulo VII: Implementación Estratégica	107

7.1 Objetivos de Corto Plazo	107
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	108
7.3 Políticas de cada Estrategia	108
7.4 Estructura del Puerto de Conchán	109
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	109
7.6 Recursos Humanos y Motivación	110
7.7. Gestión del Cambio.....	111
7.8 Conclusiones	114
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	115
8.1 Perspectivas de Control.....	115
8.1.1 Aprendizaje Interno	116
8.1.2 Procesos.....	116
8.1.3 Clientes	117
8.1.4 Financiera	117
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	118
8.3 Conclusiones	118
Capítulo IX: Competitividad del puerto de Conchán	120
9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Conchán	120
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Conchán.....	121
9.3 Identificación y análisis de los potenciales Clústeres del Puerto de Conchán	123
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	125
9.5 Conclusiones	126
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	127
10.1 Plan Estratégico Integral	127
10.2 Conclusiones Finales.....	127

10.3 Recomendaciones Finales	130
10.4 Futuro del Puerto Conchán.....	131
Referencias	132
Glosario de Siglas y Acrónimos	143
Apéndice A: Entrevistas.....	146
Apéndice B: Fotos del Puerto de Conchán	154
Apéndice C: Mapas.....	157



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Flota Mercante por Tipo de Embarcación (En millones de toneladas de peso muerto TPM)</i>	<i>2</i>
Tabla 2	<i>Índice de Conectividad Marítima</i>	<i>4</i>
Tabla 3	<i>Terminal Portuario del Callao de Uso Privado</i>	<i>6</i>
Tabla 4	<i>Operaciones Portuarias del Muelle de Conchán (En toneladas métricas).....</i>	<i>9</i>
Tabla 5	<i>Visión y Misión del Sistema Portuario Nacional</i>	<i>14</i>
Tabla 6	<i>Visión y Misión de Enapu</i>	<i>15</i>
Tabla 7	<i>Visión y Misión del Puerto de Paíta</i>	<i>16</i>
Tabla 8	<i>Visión, Misión y Valores de Puertos Importantes a Nivel Mundial</i>	<i>17</i>
Tabla 9	<i>Matriz de Interés Nacional</i>	<i>22</i>
Tabla 10	<i>Ranking de las 10 Regiones con Niveles más Elevados de Productividad (soles)</i>	<i>30</i>
Tabla 11	<i>Población Económicamente Activa por Sector al año 2013</i>	<i>32</i>
Tabla 12	<i>Producto Bruto Interno por Departamento al 2013. A precios constantes de 2007</i>	<i>33</i>
Tabla 13	<i>Producto Bruto Interno por Sectores del Departamento de Lima al 2013</i>	<i>34</i>
Tabla 14	<i>Crecimiento Mundial, 2012-2014 (variación porcentual anual)</i>	<i>41</i>
Tabla 15	<i>Índice de Concentración de Exportaciones, en Países Seleccionados, 2003-2012</i>	<i>42</i>
Tabla 16	<i>Comercio Internacional de Granos y Cereales (en millones de toneladas).....</i>	<i>43</i>
Tabla 17	<i>Censo Poblacional de Lima Sur - 2014.....</i>	<i>46</i>
Tabla 18	<i>Tipos de Contaminación Producida en los Puertos</i>	<i>48</i>
Tabla 19	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	<i>51</i>
Tabla 20	<i>Operaciones Portuarias del Puerto de Conchán (En toneladas métricas).....</i>	<i>55</i>

Tabla 21	<i>Tráfico de Naves Portacontenedores en los Terminales de DP Word y APM</i>	
	<i>Terminals</i>	59
Tabla 22	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	66
Tabla 23	<i>Matriz del Perfil de Referencia (MPR)</i>	67
Tabla 24	<i>Cifras Importantes del Periodo 2014 - 2015 de UNACEM</i>	71
Tabla 25	<i>Indicadores Financieros de UNACEM</i>	77
Tabla 26	<i>Estados Financieros PetroPerú</i>	78
Tabla 27	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	83
Tabla 28	<i>Matriz de Interés Organizacional (MIO)</i>	90
Tabla 29	<i>Matriz FODA</i>	93
Tabla 30	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la MPEYEA</i>	94
Tabla 31	<i>Matriz de Decisión del Puerto de Conchán</i>	99
Tabla 32	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Puerto de Conchán</i> <i>(MCPE)</i>	100
Tabla 33	<i>Matriz de Rumelt</i>	101
Tabla 34	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	102
Tabla 35	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	103
Tabla 36	<i>Matriz de Estrategias frente a Objetivos de Largo Plazo (MOLP)</i>	104
Tabla 37	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	106
Tabla 38	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo (MOCP)</i>	112
Tabla 39	<i>Recurso Asignado a los Objetivos de Corto Plazo</i>	113
Tabla 40	<i>Matriz de Políticas y Estrategias Para el Puerto de Conchán</i>	114
Tabla 41	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	119
Tabla 42	<i>Factores Claves para el Análisis de Competencia Interportuaria</i>	122
Tabla 43	<i>Valoración Cualitativa de los Atributos de Competencia Interportuaria</i>	123

Tabla 44	<i>Evaluación Cualitativa de la Competitividad del Puerto de Conchán</i>	126
Tabla 45	<i>Plan Estratégico Integral</i>	128



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xvi
<i>Figura 2.</i> Flota Mercante por Tipo de Embarcación en millones de toneladas.....	3
<i>Figura 3.</i> Índice de Conectividad Marítima.	4
<i>Figura 4.</i> Situación actual del muelle Conchán “UNACEM”.....	5
<i>Figura 5.</i> Vista mirando al Oeste en la Pasarela del Muelle de Cochán con los integrantes de la Tesis y el Jefe de Operaciones del Puerto.	6
<i>Figura 6.</i> Reunión en la Oficina del Muelle de Conchán con los Integrantes de la Tesis y el Jefe de Operaciones del Puerto.	7
<i>Figura 7.</i> Visita Técnica con los Integrantes de la Tesis en el Muelle de Conchán Mirando al Sur.	8
<i>Figura 8.</i> Principales grupos de Interés de la empresa UNACEM.....	10
<i>Figura 9.</i> Reunión con los Integrantes de la Tesis y el Jefe de Unidad de Procesos de Refinería de Conchán Petroperú.....	12
<i>Figura 10.</i> Visita Técnica con los Integrantes de la Tesis y el Asistente del Jefe de Unidad de Procesos de Refinería de Conchán Petroperú.	12
<i>Figura 11.</i> Sub mercados industriales de Lima.	31
<i>Figura 12.</i> PBI y Demanda Interna (Variaciones porcentuales).....	44
<i>Figura 13 .</i> Contribuciones a la variación del IPC anual (Puntos porcentuales).....	44
<i>Figura 14.</i> Operaciones Portuarias por Producto: 2012 – 2014 (En toneladas métricas).....	55
<i>Figura 15.</i> Naves portacontenedores atendidas en los terminales portuarios de DP World Callao y de APM Terminals Callao.	59
<i>Figura 16.</i> Terminal Portuario del Callao.....	61
<i>Figura 17.</i> Terminal Portuario General de San Martín.....	62
<i>Figura 18.</i> Transferencia de Carga del Puerto de Iquique: 2000 – 2014.....	63

<i>Figura 19.</i> Terminal portuario de Iquique.	64
<i>Figura 20.</i> Organigrama del muelle de UNACEM.	69
<i>Figura 21.</i> Organigrama gerencia de operaciones Conchán.....	70
<i>Figura 22.</i> Instalaciones Marinas de Conchán.	75
<i>Figura 23.</i> Matriz PEYEA del Puerto de Conchán.....	95
<i>Figura 24.</i> Matriz BCG del puerto de Conchán.	96
<i>Figura 25.</i> Matriz IE para el puerto de Conchán.	97
<i>Figura 26.</i> Matriz GE para el puerto de Conchán.	98



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

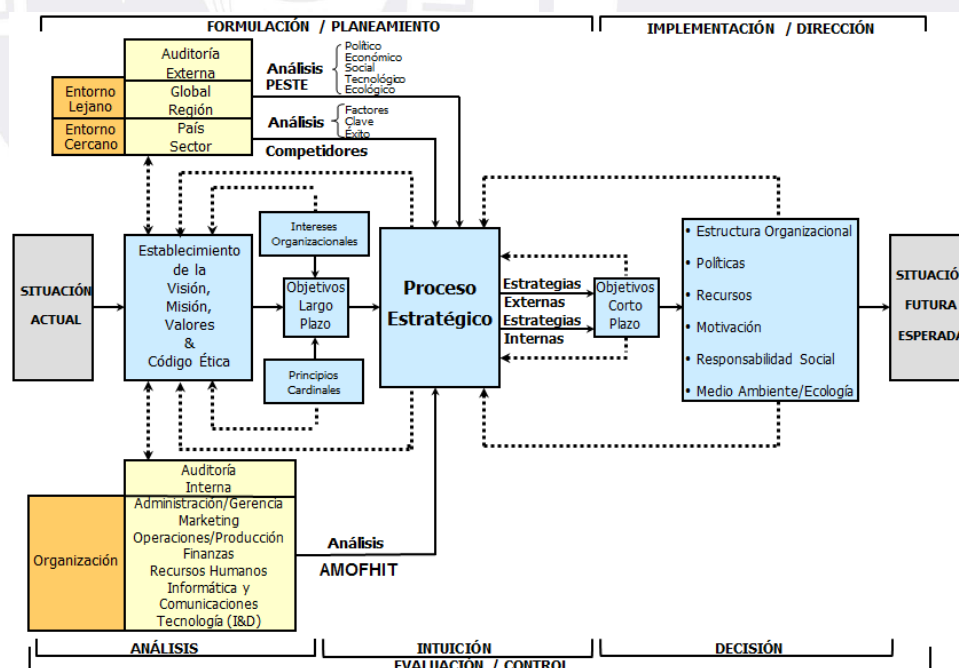


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Puerto de Conchán

1.1 Situación General

La globalización en el Perú es más que visible hace un par de décadas; sus procesos se han ido dando con celeridad y a la fecha ya son visibles los resultados de un Perú insertado en un mundo occidentalmente globalizado. Tanto a nivel económico, político, social y cultural. Esto también ha llevado a una evolución del transporte marítimo peruano, según el último ranking del Índice de Competitividad Global elaborado por el Foro Económico Mundial, correspondiente al periodo 2015 – 2016, el Perú se encuentra en la ubicación 69 a nivel mundial, y se ubica en el puesto 86 en calidad de infraestructura portuaria, con respecto al ranking del año 2014 a disminuido cuatro posiciones World Economic Forum (WEF, 2015).

En los últimos nueve años se iniciaron las primeras reformas del Sistema Portuario Nacional, los esfuerzos se orientaron fundamentalmente a la adopción de un marco normativo (Ley del Sistema Portuario Nacional, Ley N° 27943 modificada por el Decreto legislativo N° 1022) y a la modernización y desarrollo de la infraestructura portuaria de uso público y su equipamiento. El objetivo principal fue incrementar la calidad de la infraestructura y mejorar la eficiencia en la provisión de los servicios portuarios, a efectos de acompañar el crecimiento económico del país y por consiguiente elevar la competitividad del comercio exterior peruano (APN, 2008).

Tal como considera la Autoridad Portuaria Nacional, es necesario definir de manera clara un escenario estratégico para el desarrollo de los puertos, se analizaron los siguientes puntos: (a) los cambios del comercio internacional de los puertos, transporte marítimo y logística, (b) las estrategias de las empresas navieras, (c) las mejores prácticas portuarias, (d) las políticas institucionales, y (e) el marco jurídico marítimo portuario (APN, Plan Nacional de Desarrollo Portuario, 2012).

La recuperación económica mundial se observa directamente en el comercio internacional y por ende en el comercio marítimo. El comercio marítimo tiene como uno de sus indicadores a la flota mercante que se encuentra operativa. Los principales tipos de flota son: portacontenedores, cargueros, graneleros y petroleros. Tal como se observa en la Tabla 1, se ha registrado del total de la flota mundial en los últimos años a pesar de la desaceleración del crecimiento mundial Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2014).

En el caso de barcos cargueros ha disminuido en los últimos años, a partir del 2012. Desde 1980, la proporción mundial de buques graneleros ha aumentado en 58%, tendencia que se ha mantenido años. Los petroleros han disminuido en 43% desde 1980, aunque se puede apreciar una ligera recuperación en los últimos cuatros años (ver Tabla 1). Mientras tanto, como la carga que no es a granel se ha incluido cada vez más en contenedores, la proporción de la flota de contenedores ha aumentado en 677% desde 1980, mientras que la proporción de la flota de carga general ha disminuido en 73% Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2014).

Tabla 1

Flota Mercante por Tipo de Embarcación (En millones de toneladas de peso muerto TPM)

Tipos Principales	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Otros Tipos	92	163	179	182	189	195
Portacontenedores	169	184	197	207	216	228
Cargueros	108	81	78	78	78	77
Graneleros	457	547	624	687	726	760
Petroleros	450	440	454	473	482	489
Total Flota	1,276	1,415	1,532	1,626	1,692	1,749

Nota. Adaptado de “UNCTADSTAT 2015”, por Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2015). Recuperado de <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=93>

El Perú se encuentra, en términos de conectividad, muy por debajo de países como Chile y en los últimos años (2013 y 2014) por debajo de Ecuador. Para medir la conectividad marítima es usado el Índice de Conectividad Marítima (LSCI), se obtiene a partir de cinco

elementos que dan una imagen del despliegue por las compañías de transporte marítimo de línea de portacontenedores en los puertos de escala de cada país: (a) el número de buques, (b) su capacidad total de carga del contenedor, (c) el número de compañías que prestan estos servicios con sus propios buques, (d) el número de servicios que ofrecen, y (e) el tamaño (en TEU) del mayor buque desplegado Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2014).

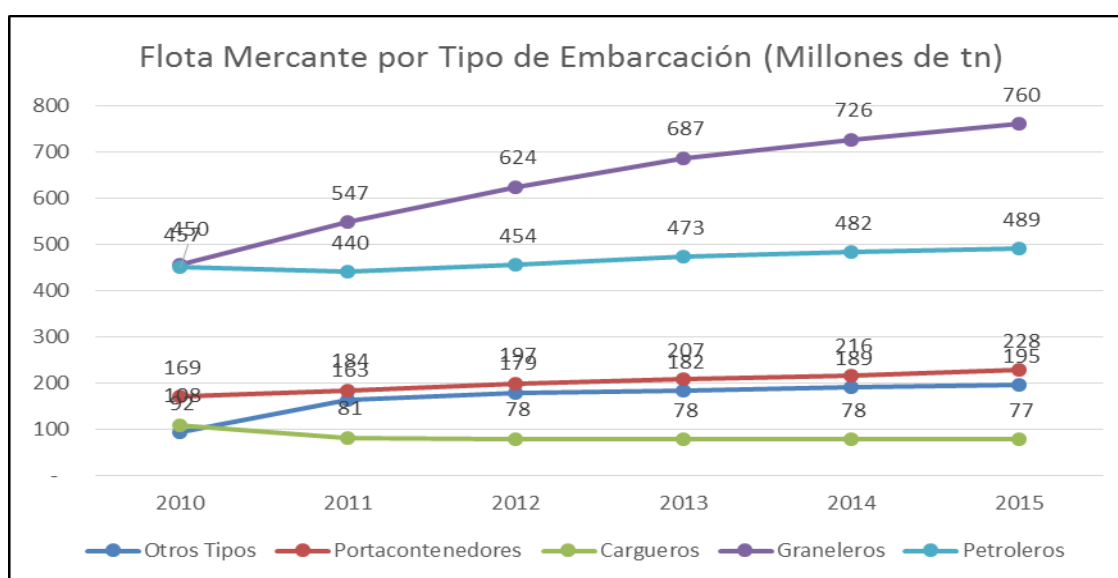


Figura 2. Flota Mercante por Tipo de Embarcación en millones de toneladas. Adaptado de “UNCTADSTAT 2015”, por Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2015). Recuperado de <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=93>

Como base de este índice se utiliza el nivel de conexiones que tenía China el 2004. Tal como se observa en la Tabla 2, Perú alcanzó sus máximos registros de este índice el 2015. El país con mayor valor en el índice es China, seguida por Hong Kong, Singapur, la República de Corea y Malasia en África, los países con mejor LSCI son Marruecos, Egipto y Sudáfrica, En América del Sur y Centroamérica, Panamá ocupa el primer lugar Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2015).

El Perú si bien no se encuentra en lo alto del ranking del Índice de Conectividad Marítima, pero cuenta con un gran potencial, ya que se encuentra ubicada estratégicamente en la zona central de América del Sur lo cual puede ser de fácil acceso para países de Asia y

los países de América del Sur, además de poder transportar las mercaderías de Perú al resto de países a través de sus carreteras. Perú, actualmente cuenta con 62 puertos, 45 de los cuales son marítimos, 11 fluviales y 6 lacustres Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2007 p. 12).

Tabla 2

Índice de Conectividad Marítima

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015
China	143,57	152,06	156,19	157,51	165,05	167,13
Estados Unidos	83,80	81,63	91,7	92,80	95,09	96,74
Japón	67,43	67,81	63,0	65,68	62,14	68,82
Chile	22,0	22,7	32,98	32,98	32,52	36,26
Perú	21,7	21,18	32,80	32,84	33,60	36,95
Ecuador	18,73	22,48	23,05	21,74	21,80	21,65

Nota. Adaptado de “UNCTADSTAT 2015”, por Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2015). Recuperado de <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=92>

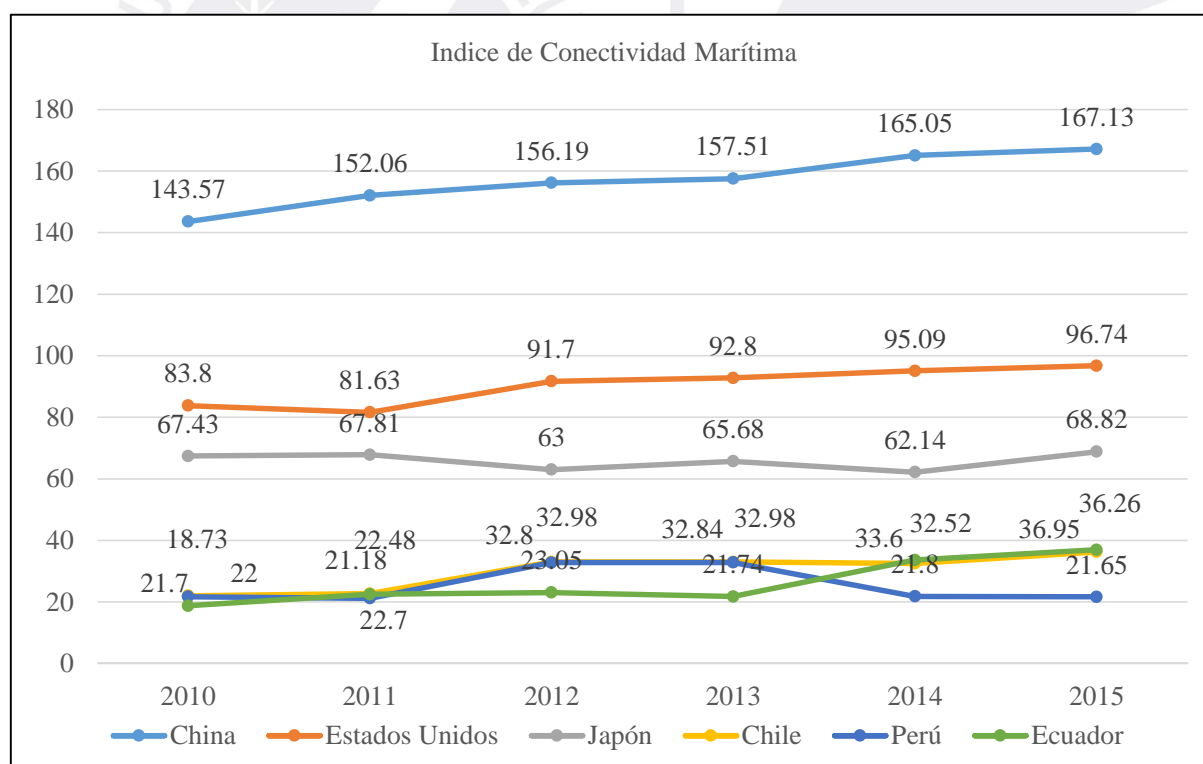


Figura 3. Índice de Conectividad Marítima.

Adaptado de “UNCTADSTAT 2015”, por Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2015). Recuperado de <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=92>

Un puerto es un lugar en la costa en el que se realizan operaciones de intercambio entre el tráfico marítimo y el terrestre. En este sentido el terminal portuario del muelle de Conchán y el terminal multiboyas de la refinería de Petroperú, así como el área colindante comparten el mismo lugar geográfico comprendido como la playa de Conchán, por lo cual, estas instalaciones comprenden el Puerto de Conchán. En la actualidad el Puerto de Conchán cumple con funciones específicas para el desarrollo de la industria de cementos (muelle de UNACEM) y de hidrocarburos (multiboyas de Petroperú). El Puerto de Conchán un puerto costero de mar abierto; es decir, donde no existen obras de abrigo naturales ni artificiales.

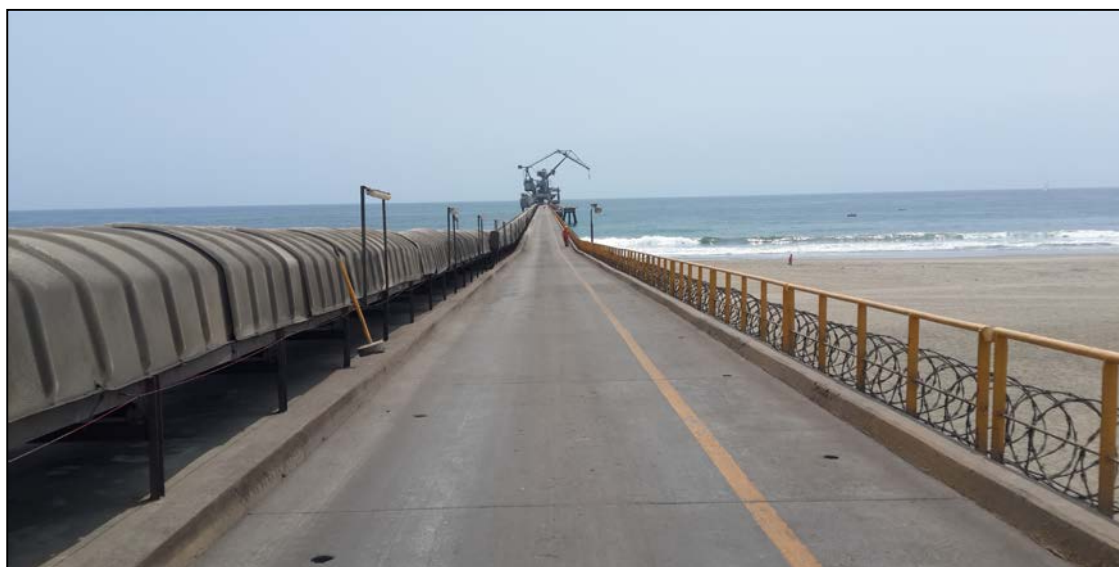


Figura 4. Situación actual del muelle Conchán Unión Andina de Cementos (UNACEM).

El Sistema Portuario Nacional Peruano, está constituido por terminales portuarios de uso privado y público; es decir, son administrados por la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU) y también por empresas privadas. Los terminales portuarios privados cuentan con una infraestructura y equipos diseñados para la carga y descarga de mercancías específicas, la mayoría son empresas mineras como: Southern Perú Cooper Corporation (SPCC) que tiene la administración del terminal portuario de Ilo. Unión Andina de Cementos (UNACEM) tiene la administración del terminal portuario de Conchán Lima, etc. El muelle de Conchán forma parte del terminal portuario del Callao de uso privado (ver Tabla 3). Actualmente, este

terminal cuenta con 10 instalaciones portuarias privadas, nueve de éstas son terminales del tipo multiboyas y una es un terminal portuario, el cual es el Muelle de Conchán administrado por Unión Andina de Cementos (UNACEM). Los terminales multiboyas tienen como tráfico relevante la recepción y despacho del granel líquido, mientras que el terminal portuario del Muelle de Conchán su tráfico es el de granel sólido. Siendo como: cemento, clinker, carbón, coque metalúrgico, granos, mineral de hierro y concentrado de cobre Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2014).

Tabla 3

Terminal Portuario del Callao de Uso Privado

Instalaciones portuarias	Tipo	Administrador	Trafico relevante	Condición
Terminal Multiboyas	Boyas	Chancay - Blue Pacific Oils	Granel Líquido	Operativo
Terminal Multiboyas	Boyas	Refinería La Pampilla – Repsol	Granel Líquido	Operativo
Terminal Multiboyas	Boyas	Repsol Gas	Granel Líquido	Operativo
Terminal Multiboyas	Boyas	Pure Bio Fuels	Granel Líquido	Operativo
Terminal Multiboyas	Boyas	TRALSA	Granel Líquido	Operativo
Terminal Multiboyas	Boyas	Sudamericana de Fibras	Granel Líquido	Operativo
Terminal Multiboyas	Boyas	Quimpac – Oquendo	Granel Líquido	Operativo
Terminal Multiboyas	Boyas	Zeta Gas Andino	Granel Líquido	Operativo
Terminal Multiboyas	Boyas	Conchán – Petroperú	Granel Líquido	Operativo
Terminal Portuario	Muelle	Conchán – UNACEM	Granel Sólido	Operativo

Nota. tomado de "Memoria Institucional 2014" por la Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2014). Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/9756a8848628028f85548a4b265bc419



Figura 5. Vista mirando al Oeste en la Pasarela del Muelle de Cochán con los integrantes de la Tesis y el Jefe de Operaciones del Puerto.

El Puerto de Conchán o Terminal Portuario Cementos Lima se encuentra administrado por la empresa Unión Andina de Cementos (UNACEM), antes llamado Cementos Lima. En 1989, se iniciaron las operaciones del Muelle Conchán en el distrito de Lurín, con el fin de llevar los productos a mercados como Estados Unidos, Chile y Panamá, donde se ha llegado a exportar hasta un millón de toneladas por año. El terminal portuario de Conchán, cuenta con una pasarela de 528 m de longitud y 6.50 m de ancho, necesaria para que se ubique a la profundidad requerida para las maniobras y permanencia de buques. Su plataforma se ubica a 7 m sobre las bajamares medias y la profundidad máxima en el extremo del cabezo es de 20 m en bajamar Unión Andina de Cementos (UNACEM, 2014).



Figura 6. Reunión en la Oficina del Muelle de Conchán con los Integrantes de la Tesis y el Jefe de Operaciones del Puerto.

En el año 2014, se reinició las exportaciones de clínker con un volumen de 423,835 toneladas. Los principales destinos de exportación fueron Venezuela, Chile, y Brasil. El tonelaje de sólidos a granel operado por el muelle Conchán se redujo en 31% respecto de 2013, puesto que ya no realizaron importaciones de clínker. Por otro lado, se produjo una reducción en las importaciones de carbón, debido al mayor consumo de gas natural y a la

reducción de las emisiones de CO₂ de los hornos. Las operaciones portuarias por productos han venido presentando variaciones durante estas últimas décadas, como se observa en la Tabla 4, en el año 2006 las operaciones totales por producto obtenidas fueron de 1'185,777 toneladas métricas, mientras que en el año 2009 se obtuvo un total de toneladas por producto de 104,751 toneladas métricas, teniendo una disminución notable; recuperándose enormemente en el año 2013 con un incremento total de 1'487,373 toneladas métricas y disminuyendo nuevamente en el año 2014 con un total de 423, 835 toneladas métricas Unión Andina de Cementos (UNACEM, 2014).



Figura 7. Visita Técnica con los Integrantes de la Tesis en el Muelle de Conchán Mirando al Sur.

En el año 2014, Unión Andina de Cementos UNACEM realizó inversiones acumuladas por actividad minera y portuaria por casi 20 millones de dólares americanos, lo que representa un 10% más que en 2013 (Documento de información Anual de UNACEM, 2014). a la vez procedió a las actualizaciones de estudios de impacto ambientales, planes de relaciones comunitarias, dentro de ellas estaba el terminal portuario de Conchán y su faja transportadora, como parte del proceso se desarrollaron ocho talleres participativos con la

comunidad del área de influencia directa, basándose en las normas y procedimientos correspondientes a cumplir Unión Andina de Cementos (UNACEM, 2014).

Tabla 4

Operaciones Portuarias del Muelle de Conchán (En toneladas métricas)

Producto	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cemento	630,230	333,014	62,316	-	-	-
Clinker	355,781	632,985	336,292	8,160	101,107	188,034
Carbón	72,024	159,430	65,017	28,604	165,531	112,455
Petcoke	35,117	-	-	-	-	-
Coque Metalúrgico	0	9,207	-	-	-	-
Yeso	37,181	-	-	59,987	98,469	103,833
Granos	55,444	-	-	8,000	-	-
Mineral de Hierro	-	29,205	27,721	-	27,217	31,805
Concentrado de Cobre	-	-	-	-	-	4301
Total Operado	1'185,777	1'163,841	491,346	104,751	392,324	440,428

Nota. Tomado de “Memoria anual 2014” por Unión Andina de Cementos (UNACEM, 2014). Recuperado de http://www.unacem.com.pe/DocDescargables/memoria2014_2/mobile/#p=1

En el análisis interno realizado, se puede apreciar que la gestión estratégica del puerto se encuentra sujeta a las relaciones de gestión integrada y los diferentes grupos de interés (ver Figura 8). Es importante establecer estrategias que permitan gestionar relaciones con los grupos de interés como se viene haciendo en la Empresa UNACEM, pero más abarcadas al terminal portuario. La gestión estratégica se debe enfocar en concretar una relación satisfactoria con todos los grupos de interés; con respecto a los colaboradores, cuentan con un equipo altamente calificado, implementando modelos de gestión competitiva, encargados de asumir con éxito los nuevos retos de la industria.

Cuentan con una Asociación UNACEM, donde son implementadas las estrategias comunitarias, sustentando el enfoque de desarrollo de base, buscando promover en las comunidades una actitud proactiva frente al propio desarrollo, a través del fortalecimiento del

tejido social; se cuenta con un sistema de gestión ambiental orientado a identificar oportunamente los impactos que generan sus operaciones, encargándose así de establecer planes de prevención (UNACEM, 2014).

Los principales clientes en general son las empresas ferreteras, la empresa comparte con los principales clientes y proveedores conocimientos y estándares que les permitan mejorar sus prácticas en su propio entorno (UNACEM, 2014).



Figura 8. Principales grupos de Interés de la empresa Unión Andina de Cementos (UNACEM). Tomado de “Memoria anual 2014” por la UNACEM, 2014, Perú. Recuperado de http://www.unacem.com.pe/DocDescargables/memoria2014_2/mobile/#p=1

El Gobierno, el ministerio de Transportes y Comunicaciones, la Autoridad Portuaria Nacional como el organismo técnico especializado, líder en el desarrollo portuario nacional, intervienen con el compromiso de la modernización del sector portuario desde varios ámbitos (APN, 2012). Por otro lado, la Refinería de Conchán de Petroperú está construida sobre un terreno de 50 hectáreas, a orillas del mar, en el kilómetro 26,5 de la carretera Panamericana Sur, en el distrito de Lurín, departamento de Lima. La zona de producción de la refinería, donde se encuentran los tanques de petróleo y de combustibles, opera en un área

de 182.10 metros cuadrados. La Refinería de Conchán propiedad de Petroperú fue originalmente de capitales privados, inaugurada por la empresa Chevron en 1961 y a partir de 1973, Petroperú posee el control de la refinería. Esta planta cuenta con sistemas de cargas para camiones cisterna y otorga facilidades para despachar productos. Además posee una avanzada tecnología, y el laboratorio certifica la calidad de los combustibles, cumpliendo satisfactoriamente la exigencia de los clientes. Posee la triple certificación ISO: (a) ISO 9001, (b) ISO 14000 y (c) ISO 18000. Una de las características de la refinería es su flexibilidad operativa para procesar en sus unidades diversos tipos de petróleo, en lo que destaca la calidad de sus asfaltos, los cuales son reconocidos internacionalmente (Petroperú, 2015).

La empresa Petroperú S.A. se constituyó mediante escritura pública el 9 de diciembre de 1981, Decreto Supremo N° 034-81-EM/DG, es una empresa estatal de derecho privado del sector Energía y Minas, Petroperú es propiedad del estado al 100%, y cada acción tiene un valor nominal de 1.00 Sol. Cuenta con autorizaciones otorgadas por la Dirección de Capitanía de Puertos, a la vez con licencias portuarias otorgadas por la Autoridad Portuaria Nacional. Cuenta con cinco refinerías, una de ellas la Refinería Conchán, conformada por una unidad de destilación primaria, en una Unidad de destilación al vacío y el amarradero submarino (Memoria Anual de Petroperú, 2015). La refinería descarga y carga líquidos enfocados en combustibles (crudo, derivados, entre otros). La descarga diaria es de alrededor de 36,000 barriles diarios de combustible. No hay interés en alguna integración con el muelle de Cementos Lima, son independientes y las relaciones son frías (P. Jiménez, comunicación personal, 2015).

Finalmente, el puerto multiboyas de Conchán cuenta con un amarradero submarino para atender buques tanque de hasta 75.000 DWT, con tres líneas submarinas para productos negros, blancos y químicos. Cuenta con un área de 182,100 m², además dispone de un



Figura 9. Reunión con los Integrantes de la Tesis y el Jefe de Unidad de Procesos de Refinería de Conchán Petroperú.



Figura 10. Visita Técnica con los Integrantes de la Tesis y el Asistente del Jefe de Unidad de Procesos de Refinería de Conchán Petroperú.

área de 219,900 m² de terreno disponible para una expansión futura (APN, 2011).

1.2 Conclusiones

En los últimos años se puede apreciar que se mantiene el crecimiento comercial a nivel mundial a pesar de la desaceleración de la economía mundial. La flota mundial sigue con un aumento sostenido, donde los principales tipos de flota lo representan los graneleros, petroleros y portacontenedores. Además, el crecimiento de la flota marítima de contenedores y graneleros representa una oportunidad para desarrollar comercialmente al puerto de Conchán. El cual se deberá de enfocar en satisfacer las necesidades de los principales tipos de flota mundial. Por otro lado, a pesar que el Perú representa una mejoría en el Índice de Conectividad Marítima aún se encuentra muy resagado con respecto a países de la región como Chile. Como sostiene (Fuentes, 2001), los puertos son considerados parte fundamental para el desarrollo de la economía de un país. Por esta razón, el Perú ha iniciado una preparación y adecuación de sus terminales portuarios con el objetivo de que se conviertan en los principales puertos de Latinoamérica. En este sentido, es importante que la infraestructura portuaria con fines específicos (UNACEM y Petroperú) pueda ampliarse con miras a poder convertirse además en un puerto comercial. En el caso del Muelle de Conchán podemos identificar que el muelle ha logrado niveles de movimientos de carga importantes, superando el millón de toneladas (en 2013) transportadas. Sin embargo, en la actualidad el muelle de UNACEM presenta una subutilización de su capacidad de descarga. Por otro lado, el crecimiento de la demanda de combustibles es una de las oportunidades para la refinería de Conchán y aumentar su capacidad de recepción desde el puerto.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Como menciona D'Alessio (2014) uno de los males endémicos de nuestro país es la visión cortoplacista en nuestras organizaciones. Considerando esta premisa, la brecha de infraestructura de nuestro país y la necesidad de una mayor integración de la economía peruana con el mercado global, es necesaria una planificación de largo plazo de nuestros puertos que presente objetivos desafiantes pero alcanzables. En este sentido, podemos destacar la propuesta de la Autoridad Portuaria Nacional (APN) para el Sistema Portuario Nacional (SPN) indicado en la Tabla 5.

Tabla 5

Visión y Misión del Sistema Portuario Nacional

Visión	Misión
<p>“Disponer de un conjunto de puertos marítimos, fluviales y lacustres eficientes que favorezcan la movilidad de las personas y una mayor conectividad en las cadenas de suministro, estimulando la iniciativa privada, la competitividad, la calidad de servicio, el equilibrio regional, la autonomía de gestión y la seguridad jurídica, configurándose así como la plataforma logística más importante de la Costa Oeste de Sudamérica”.</p>	<p>“Facilitar la articulación y eficiencia de sus servicios en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre aportando valor y competitividad a las cadenas intermodales y logísticas de mercancías y pasajeros para un mejor desarrollo sostenible de la nación”.</p>

Nota. Tomado del “Plan Nacional de Desarrollo Portuario” por Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2012). Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/240b2eeab701656882cc1031c4dc8930

La mayoría de los principales puertos del litoral peruano están bajo la gestión de la Empresa Nacional de Puertos, cuya visión y misión lo podemos apreciar según lo expuesto en la Tabla 6.

Tabla 6

Visión y Misión de Enapu

Visión	Misión
“ENAPU S.A., hacia el año 2017, es una Empresa fortalecida y eficiente, posicionada en el Mercado, administrando Terminales Portuarios que proveen servicios a la carga y a la nave con oportunidad de confiabilidad, rapidez y tarifas competitivas. Posee una Infraestructura Portuaria adecuada, con equipamiento y Tecnología Portuaria moderna, desarrollada en asociación con entidades públicas y/o privadas contando para ello con un recurso humano idóneo, capacitado y comprometido con la Empresa.”.	“Facilitar la articulación y eficiencia de sus servicios en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre aportando valor y competitividad a las cadenas intermodales y logísticas de mercancías y pasajeros para un mejor desarrollo sostenible de la nación”.

Nota. Tomado de “Misión y Visión”, por Empresa Nacional de Puertos S.A (ENAPU, 2015). Recuperado de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303316753>

Por otro lado, el Puerto de Conchán lo integran un puerto privado y un puerto de propiedad estatal: el muelle de Conchán es de propiedad de Cementos Lima y el puerto multiboyas de la refinería de Conchán es de propiedad de Petroperú. En este sentido los principales puertos privados (concesionados) son Paita (propiedad de terminales portuarios Euroandinos) y el Callao (propiedad de DP World). Para el caso de Paita podemos recoger su visión y misión en la Tabla 7. Finalmente, puesto que la perspectiva del Puerto de Conchán es de aspirar a ser un puerto competitivo a nivel mundial se han tomado en cuenta las visiones,

misiones y valores de cuatro de los principales puertos a escala global, los cuales están indicados en la Tabla 8.

Tabla 7

Visión y Misión del Puerto de Paita

Visión	Misión
“Nuestra visión es lograr el desarrollo portuario de Paita, mediante la inversión en modernos equipos y nuevas áreas operativas que permitan convertirlo en un terminal especializado en carga de contenedores”.	“Nuestra misión es aprovechar la posición estratégica del puerto de Paita como un punto importante en la conexión intermodal Atlántico-Pacífico y convertirlo en un puerto hub regional con altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad en beneficio del comercio internacional”.

Nota. Tomado “Misión y Visión”, por Puerto de Paita, 2015. Recuperado de http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=555

Tomando en referencias, las visiones y misiones de actores relevantes para el puerto de Conchán vamos a poder proponer su visión, misión, valores y código ético.

2.2 Visión

“Al año 2025, ser uno de los tres principales puertos marítimo del Perú en granel sólido, siendo reconocidos por ser altamente eficiente y ofrecer servicios con los más altos estándares, logrando contribuir de manera significativa con el desarrollo económico del Perú”.

2.3 Misión

“Proveer a nuestros clientes nacionales y extranjeros soluciones para el comercio de sus productos en todas las zonas del Perú a través de servicios portuarios de clase mundial, con instalaciones modernas y tecnología de punta, estableciendo relaciones cercanas de largo plazo junto con una gestión portuaria eficiente y responsable de nuestros colaboradores, medio ambiente y comunidad, generando valor para la empresa e incrementar la competitividad del país”.

Tabla 8

Visión, Misión y Valores de Puertos Importantes a Nivel Mundial

Puerto	Visión	Misión	Valores
Puerto de Singapur, Singapur	“La agencia marítima líder que conduce las aspiraciones marítimas globales de Singapur”.	“Desarrollar y promover a Singapur como puerto hub mundial de primer nivel y un centro marítimo internacional, y para avanzar y salvaguardar los intereses marítimos estratégicos de Singapur.”	1. Visión de futuro. 2. Integridad. 3. Respeto. 4. Excelencia en el servicio. 5. Trabajo en equipo.
Puerto de Rotterdam, Países Bajos	“Mejoramos continuamente el puerto de Rotterdam, para que sea el puerto más eficiente, seguro y sostenible en el mundo. Creamos valor para los clientes mediante el desarrollo de cadenas logísticas, redes y clusters. [...] fortalecer la posición competitiva de los Países Bajos en su conjunto.”	“La Autoridad del Puerto de Rotterdam desarrolla, en colaboración, el puerto europeo de clase mundial.” A través de: asociación con los mejores clientes de clase mundial, ser un desarrollador empresarial, creación de valor en la cadena logística y conexión con mercados emergentes.	
Puerto de Houston, Estados Unidos	“La Autoridad del Puerto de Houston sirve como puerta de entrada marítima a Texas y el corazón de América liderando el comercio mundial, la gestión ambiental, el enfoque de la comunidad y la prosperidad económica.”	La Autoridad del Puerto de Houston facilita el comercio, la navegación y las vías navegables seguras promoviendo el comercio sostenible y la generación de desarrollo económico para la región de Houston, Texas y la nación.”	1. Desarrollo Económico. 2. Integridad. 3. Responsable Financieramente. 4. Cuidado del medio ambiente. 5. Comprometido con la seguridad. 6. Asociaciones comunitarias. 7. Desarrollo laboral.
Puerto de Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos	“Ser el proveedor preferido de puertos integrados y de servicios industriales de clase mundial.”	“Cumplir con el Abu Dhabi Visión 2030. Desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con clientes locales e internacionales líderes. Lograr el desarrollo sostenible, mientras apoya las necesidades de la comunidad y la preservación de los valores locales. Sé el empleador de elección que atrae y retiene personal altamente cualificado.”	1. Seguridad y Protección. 2. Integridad e imparcialidad. 3. Trabajo en equipo. 4. Enfocado en sus accionistas. 5. Dinamismo. 6. Calidad. 7. Desarrollo sustentable.

Nota. Adaptado de “Visión, Misión y Valores”, por Puerto de Singapur, Puerto de Rotterdam, Puerto de Houston, Puerto de Abu Dabi, 2015. Recuperado de <http://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/about-mpa/mission-vision-values>, <https://www.portofrotterdam.com/en/port-authority/mission-vision-and-strategy>, <http://www.portofhouston.com/static/gen/inside-the-port/Government/PHA-SunsetSelfEvaluation-090111.pdf> y <http://www.adports.ae/en/article/the-company/vision-mission-and-values>

2.4 Principios y Valores

Los principios se sustentan en el marco de tres pilares: derechos humanos, trabajo y medio ambiente, y son:

1. Respetar la protección de los derechos humanos fundamentales.
2. Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación.
3. Eliminar toda forma de trabajo forzoso.
4. Erradicar el trabajo infantil.
5. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
6. Fomentar iniciativas que promuevan una responsabilidad ambiental
7. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.
8. Favorecer el desarrollo y la difusión de la tecnología.

Se regirá por los siguientes valores:

1. Excelencia en el servicio: Esforzarse por servir a nuestros clientes con competencia, amabilidad y eficiencia. Aprendiendo continuamente y con una actitud positiva hacia el trabajo.
2. Integridad: Actuar de manera responsable, honesta y siguiendo los más altos estándares éticos y morales. Esforzándonos por un trato justo e imparcial.
3. Visión de futuro: Ser proactivo e innovador, empleando la mejor tecnología y prácticas para mantenernos eficientes y competitivos.
4. Trabajo en equipo: Mantener relaciones unidas y armoniosas con nuestros colaboradores y clientes, desarrollando capacitaciones a todo nivel manteniendo para ello programas con una alta consideración.

5. Comprometidos con la seguridad: Realizar nuestras operaciones con los mejores estándares de seguridad y protección, cuidando la integridad física y mental de nuestros colaboradores y partes interesadas.
6. Desarrollo sostenible: Comprometernos con nuestra comunidad, minimizar los impactos ambientales y asegurar la viabilidad económica a largo plazo.

2.5 Código de Ética

El Terminal portuario de Conchán se deberá regir por el siguiente código de ética:

1. Actuar con honestidad y respeto hacia nuestros colaboradores, clientes, autoridades y comunidad.
2. Mantener la equidad e imparcialidad en nuestro comportamiento y desempeño de nuestras funciones.
3. Ser respetuosos con nuestro medio ambiente buscando permanentemente minimizar impacto ambiental.
4. Cumplir y respetar la normativa vigente y los reglamentos internos de la empresa.
5. Mantener la reserva y confidencialidad de la información obtenida por actividades laborales.
6. Sancionar con medidas ejemplares el comportamiento indebido y el incumplimiento de las normas y del código de ética.

2.6 Conclusiones

Ante la necesidad de realizar una planificación de largo plazo del puerto de Conchán y tomando en cuenta a organizaciones portuarias claves de nuestro país y a puertos líderes a nivel internacional se ha podido definir la visión, misión, valores y código de ética del puerto de Conchán. Estos pilares representa el capítulo más importante del planeamiento estratégico, puesto que guiarán el proceso y servirán de marco de actuación para los que lo ejecuten.

Capítulo III: Evaluación Externa

El contexto global es de vital importancia en la administración estratégica, por ello, las empresas deben de proyectar, diseñar, y alinear su proceso estratégico a partir de lo que sucede, desde un enfoque global hasta la unidad de negocio estratégica (D'Alessio, 2013 p.81). Por tal motivo, este capítulo tendrá como objetivo determinar las oportunidades y amenazas, del Puerto de Conchán, partiendo desde el enfoque del país, pasando por la zona de influencia directa hasta el puerto mismo. Para ello, primero, iremos desde el análisis global utilizando el análisis tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2008); segundo, el análisis de la competitividad nacional aplicado a la región Lima y al puerto; y, tercero, el análisis PESTEC. Los hallazgos serán utilizados como insumos para el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), las matrices del perfil competitivo (MPC) y del perfil de referentes (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En su obra “La relación de las naciones” Hartmann propone tres aspectos claves del proceso estratégico y las relaciones internacionales (D'Alessio, 2014). Estos aspectos los podemos resumir en: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2013, p. 93).

3.1.1 Intereses nacionales

El Acuerdo Nacional delineó las Políticas de Estado base que sirvió para poder obtener los objetivos nacionales. Son 31 políticas agrupadas en 4 grandes grupos: (a) democracia y estado, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2002).

En el Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021, el Centro de Planeamiento Nacional (CEPLAN) presentó los objetivos nacionales a alcanzar al 2021, año que conmemora el bicentenario de la independencia del Perú. Este trabajo se presentó en 2010, luego de un

trabajo de 2 años y cuyos objetivos están relacionados principalmente al crecimiento económico, a una reducción importante de la pobreza y mejora de indicadores sociales. Estos objetivos los podemos resumir en: (a) lograr reducir la pobreza en 10% y erradicar la pobreza extrema, el analfabetismo y la mortalidad infantil, (b) un ingreso per cápita entre \$8,000 y \$10,000, (c) duplicar el producto bruto interno (con una tasa de 6% anual) y cuadruplicar las exportaciones hasta el 2021 y, (d) incrementar en 5% la recaudación tributaria con respecto al PBI y una tasa de inversión anual de 25% (CEPLAN, 2011).

Estos objetivos se han elaborado siguiendo seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional equilibrado e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. Por otro lado, la Autoridad Portuaria Nacional (APN) ha establecido en el documento de Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario (2012), los siguientes objetivos estratégicos de los puertos peruanos: (a) Promover el fortalecimiento del Marco Institucional del Sistema Portuario Nacional, (b) Potenciar la modernización de infraestructuras y la conectividad, (c) fomentar la competitividad de los servicios portuarios, (d) impulsar la integración de actividades logístico-portuarias de valor añadido como parte de las cadenas de suministro, (e) integrar en el territorio de manera sostenible la relación Puerto-Ciudad. De otro lado, según (D' Alessio, 2012) nueve intereses nacionales clasificados su nivel de importancia y países con los que el Perú tiene relaciones de relevancia, los cuales los podemos ver en la Tabla 9.

3.1.2 Factores del potencial nacional

Según (D' Alessio, 2014) Hartmann desarrolla un modelo con los siete los factores que representan el poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f)

la forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

Tabla 9
Matriz de Interés Nacional

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Democracia y Estado de derecho		*Chile, Brasil, Colombia, Bolivia	*Estados Unidos	
2. Equidad y justicia social		*Chile, Brasil, Colombia, Bolivia	*Estados Unidos	
3. Competitividad del país		*Brasil	*Bolivia	**Colombia, Chile
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado		*Chile, Brasil, Colombia, Bolivia	**Argentina, Venezuela	
5. Economía dinámica y diversificada		*Brasil, China	*Bolivia, Ecuador, **Chile	
6. Integración a la economía mundial		*China, Estados Unidos	*Chile, Brasil, Colombia, México	
7. Centro logístico internacional de la Macroregión sur		*Brasil	*Bolivia, **Chile, Panamá	**Colombia, Ecuador
8. Integración sudamericana		*Colombia, México, Chile	*Brasil, Bolivia	
9. Presencia estratégica en la Cuenca del Pacífico			*China	**Colombia, Chile

Nota: (**) intereses opuestos; (*) Intereses comunes. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial", por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson

Demográfico. Según el INEI, la población estimada del Perú a junio 2015 asciende a 31.152 millones de habitantes. El Perú está experimentando el fenómeno poblacional denominado “bono demográfico”, el cual consiste en una transición demográfica que se caracteriza por el incremento de la participación de la población en edad de trabajar (15 a 60 años) en relación a la población total. Mientras en 1972 la población entre 15 y 60 años representaba el 50%, a 2015 representa más del 62% de toda la población. Este incremento tiene impactos económicos, puesto que: (a) al existir una menor participación de la población dependiente (de 0 a 14 años y de 60 a más) se reduce la relación de dependencia y favorece

que una mayor parte de la población pueda dedicarse a actividades laborales, y (b) una mayor proporción en edad de trabajar aumenta la fuerza laboral y por tanto el factor trabajo aumenta en el país. Este bono es temporal y deberá durar, según estimaciones del INEI, hasta el 2050. A partir de allí, estaremos en niveles de la población de 1972. Es por este motivo, que es necesario aprovechar esta transición demográfica para impulsar el crecimiento económico y la competitividad del país.

Geográfico. La ubicación del Perú, en la zona del pacífico central y en la costa occidental de América del Sur le ofrecen oportunidades para desarrollarse como un hub para el comercio entre América de Sur (especialmente Brasil y Bolivia) con los países de Asia y América del Norte. El Perú pertenece a la *Asian Pacific Economic Cooperation* (APEC) y a la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Chile y Perú), lo cual ofrece mayores oportunidades de comercio en la Cuenca del Pacífico. Por otra parte, el Perú posee una gran riqueza biológica (fauna continental y marítima), de recursos naturales (bosques, suelos agrícolas y minerales) y de recursos hídricos (77,000 m³ por habitante al año), los que nos da un gran potencial de explotación y de conservación de estos recursos (CEPLAN, 2011).

Sin embargo, su utilización ha sido muy desigual, sólo se han aprovechado parcialmente la minería, la pesca, y en los últimos años la agricultura. Sin embargo, nuestra riqueza forestal aún no es aprovechada y carecemos de una visión integral y de largo plazo que integren los diferentes ecosistemas de nuestro país. El Perú tiene un gran potencial en este factor que no aprovecha en su debida magnitud.

Económico. A julio 2015, el Perú registra 72 meses de crecimiento continuo del PBI, lo que muestra la solidez de la actividad económica del país. El Perú es líder en cuanto a crecimiento del PBI en la región, es decir, presenta un nivel superior al crecimiento del PBI de la región Latinoamérica en los últimos años. Por otra parte, contamos con la calificación de “grado de inversión” por las calificadoras internacionales Standard & Poor y Ficht

Ratings, a la fecha este nivel sólo lo tienen 3 países en Latinoamérica (Chile, México y Perú). Este aspecto mejora las condiciones de financiamiento de las empresas peruanas y el gobierno. Nuestras reservas internacionales se han incrementado considerablemente, pasando en 2015 a tener alrededor de 60 mil millones de dólares americanos. Este nivel es más del triple en relación hace 10 años (2005) y presenta uno de los mayores niveles en relación al PBI de la región (superior a Chile, México y Colombia). Finalmente la deuda externa pasó de representar el 49% del PBI en 2003 a sólo el 21% en 2014, lo cual muestra el nivel de solvencia de nuestro país. Este factor muestra una fortaleza de nuestro país, con un manejo prudente de las finanzas y un crecimiento sostenido de la economía.

Tecnológico-científico. El Perú presenta un bajo nivel de desarrollo tecnológico a pesar de la importancia que este factor tiene en la competitividad y el crecimiento de largo plazo. En este sentido, el Perú ocupa el puesto 92 en disponibilidad de tecnología y el 117 en innovación según el ranking del Índice Global de Competitividad (World Economic Forum, 2015). Además, ocupa el puesto 75 según el número de documentos publicados de carácter científico y tecnológico (CONCYTEC, 2014).

Perú también se encuentra rezagado en este aspecto con países de la región. El Perú aporta sólo el 1% de la producción científica en América Latina y la mejora es muy lenta (de 0.76% en 2010 a 1.06% en 2011). Finalmente el Perú tiene un bajo nivel de publicaciones por cada millón de habitantes sobre el tema (menos de 50 a 2011), mientras países como Colombia y México superan los 100 documentos, mientras Argentina presenta 250 y Chile supera los 400 documentos (CONCYTEC, 2014). Por este motivo, el Perú presenta una desventaja en este factor.

Histórico-sociológico. El Perú presenta una antigua historia, rica en diversidad cultural y tradiciones. Esto se refleja en la numerosa evidencia de los monumentos pre-incas, incas y coloniales; así como la diversidad de lenguas que se desarrollan en su territorio. La historia

del Perú como nación proviene principalmente de la mezcla de la cultura prehispánica y la cultura occidental. Sin embargo, esta mezcla se ha dado en un contexto de conquista, donde una cultura (la hispánica) se impuso sobre la incaica. Estos factores han provocado una gran diversidad cultural junto con una jerarquización que ha llevado por muchos años a tener ciudadanos de segunda clase junto con una minoría con derechos plenos. De esta interacción podemos rescatar el carácter emprendedor e ingenioso de la población; sin embargo, aspectos negativos como la falta de respeto a la autoridad, el cortoplacismo, el criollismo (entendido como el más vivo) y la informalidad se están convirtiendo en una limitante para el desarrollo de nuestro país. Por este motivo, consideramos que este factor presenta aspectos positivos junto con negativos.

Organizacional-administrativo. El Perú, como la mayoría de países emergentes, presenta un Estado ineficiente, burócrata y corrupto, junto con instituciones y marco legal débiles. En este sentido, el Perú ocupa el puesto 118 según la calidad y fortaleza de sus instituciones. Este es el peor resultado del país dentro de los pilares de competitividad del ranking de Índice Global de Competitividad (World Economic Forum, 2015). Por otro lado, la democracia es aún frágil en nuestro país, a pesar de tener un período de 35 años consecutivos de gobiernos elegidos en las urnas. Esto se debe a continua desaprobación de la población de instituciones como el Congreso, Poder Judicial, el Gobierno y los Ministerios de Estado. Esto trae consigo conflictos sociales permanentes y junto con evidentes casos de corrupción limitan la eficacia de las políticas y la ejecución de proyectos necesarios tanto públicos como privados. Por estos motivos, consideramos que este factor es una desventaja para el país.

Militar. Las fuerzas armadas de nuestro país lo componen: (a) el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú. En su historia el Perú ha vivido períodos de conflictos con algunos de los países con la que tiene límites fronterizos, en especial Chile y Ecuador. El más reciente conflicto se realizó en 1995 con Ecuador y aunque

se selló un tratado de límites con Ecuador en 1998, no se puede descartar algún conflicto futuro. Con Chile, recién en 2014 con el Fallo de la Corte de la Haya se logró de terminar de delimitar la frontera marítima. El Perú se encuentra entre uno de los países que menor gasto en defensa destina a nivel de Sudamérica. Según la Central Intelligence Agency (CIA, 2014), el Perú destina sólo el 1.28% de su PBI, mientras países como Ecuador y Chile destinan el 2.83% y el 2.04% respectivamente en 2012. Por este motivo consideramos que el Perú se encuentra en desventaja con los países vecinos.

3.1.3 Principios cardinales

Siguiendo a (D' Alessio, 2014) Hartmant desarrolla los principios cardinales que son la base de la política exterior, y son cuatro:

Influencia de terceras partes. En cuanto a la relación del Perú con terceras partes, podemos notar dos niveles de influencia: (a) a nivel global, Estados Unidos, China y Brasil son grandes economías que influyen de manera significativa en nuestra economía. Estados Unidos como el país más rico del mundo, es uno de nuestros principales socios comerciales y es fundamental para los flujos de capitales hacia nuestro país. China es el primer comprador mundial de materias primas y está aumentando su presencia en nuestro país especialmente en sectores extractivos (como la minería y la pesca). Finalmente Brasil presenta inversiones relevantes en construcción y minería, y el comercio se está incrementando fuertemente en los últimos años. (b) A nivel regional, Chile y Colombia presentan mayores niveles de inversión año a año. Para Chile el Perú representa el primer destino de sus inversiones en el extranjero (ascendiendo a 16 mil millones de dólares en 2014) con inversiones importantes en centros comerciales, energía e industria y con perspectivas de crecimiento en el futuro (Gestión, 2015a). Esta inversión a significado generar casi 120 mil empleos desde 1990 (Gestión, 2015b). Colombia presenta inversiones importantes en el sector construcción y transporte

masivo, estando en niveles cercanos a los 8 mil millones de dólares en 2014 (Gestión, 2015c).

Lazos pasados y presentes. El Perú tiene fuertes lazos históricos de rivalidad con Chile y Ecuador, sustentado con diferencias limítrofes y aspiraciones territoriales. Aunque con ambos países se han firmados acuerdos limítrofes definitivos, aún se mantiene la rivalidad comercial e industrial. Chile compite con nuestro país en minería, industria, pesca, puertos y agroindustria y Ecuador en temas de hidrocarburos, pesca e industria (especialmente la textil). Por otra parte, el crecimiento económico y comercial de Brasil y Bolivia (al cual nos une lazos históricos) es una gran oportunidad para el desarrollo de puertos en nuestro país, debido que es una opción relevante para las exportaciones de esos países en la cuenca del pacífico. Además, los lazos con los países asiáticos, en especial China y Japón (con los cuales tenemos lazos históricos de inmigración) pueden ser aprovechados no sólo en productos primarios sino para los de valor agregado en especial los alimenticios.

Contrabalance de intereses. Con la delimitación de todas las fronteras se espera que los intereses contrarios de Ecuador y Chile se reduzcan significativamente, al menos en el campo militar. Sin embargo, tenemos intereses contrapuestos aún en temas de competitividad, en el cual, los puertos juegan un factor fundamental. La Alianza del Pacífico (que integran los países de México, Colombia, Perú y Chile) ha contribuido a alinear algunos intereses en común, en temas de aranceles, clima para las inversiones, manteniendo una economía libre de mercado. Por otro lado, países como Venezuela, Ecuador y Argentina muestran una tendencia fuerte a la intervención del Estado en la economía. Venezuela, en especial, vive un contexto actual con un gobierno de ideología contraria al mercado y de restricciones al comercio, por lo cual se puede considerar como un riesgo que este tipo de ideología pueda influir en nuestro país. Finalmente, Brasil y Bolivia tienen objetivos que están alineados a los nuestros y que deben ser aprovechados, en especial en cuanto a

infraestructura portuaria. La carretera interoceánica y el proyecto de un tren que pase por Brasil, Bolivia y Perú van en este sentido. Por ello, vemos que nuestro país está ganando aliados con intereses comunes y reduciendo fricciones con países con intereses contrapuestos.

Conservación de los enemigos. El Perú tiene en el sur a Chile y en el norte a Colombia como sus principales enemigos comerciales. Chile presenta una mejor competitividad, estando en el puesto 33, mientras que Colombia se encuentra en el puesto 66 al mismo nivel que nuestro país (Índice de Competitividad Global, 2015). Por ello, es necesario mantener estos enemigos comerciales puesto que Chile nos puede servir como un referente al cual aspirar, mientras Colombia es un incentivo para mejorar constantemente a fin de no ser superados. Los tratados limítrofes recién firmados en especial el de la Corte de la Haya, nos ayudan a reducir la posibilidad de cualquier conflicto armado con naciones limítrofes y enfocar mejorar la competitividad de nuestro país.

3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Conchán

El Perú es un actor activo en la búsqueda de una mayor integración de América Latina y de un fortalecimiento de sus relaciones con países claves como China y Estados Unidos. Enfocado en los países de la región, el Perú promueve los objetivos de democracia y de libre mercado. Es de especial interés para el Perú poder integrar zonas alejadas con sistemas de transporte que busquen la integración con el exterior para fomentar el comercio, el crecimiento y desarrollo económico de sus habitantes. El centralismo es una de las características históricas y socioeconómicas que aún persisten en el país, por lo cual es de vital importancia poder fomentar nuevas zonas de desarrollo y así contribuir con un desarrollo más descentralizado de nuestra población. Finalmente, el Perú debe aprovechar el bono demográfico que está viviendo en la actualidad y aprovechar la mano de obra junto con la atracción de nuevas inversiones. En este sentido el desarrollo portuario tiene una gran relevancia para poder alcanzar los objetivos de integración local, regional y mundial.

Alfred Mahan (D'Alessio, 2014), es importante resaltar la importancia de mar y los principales aspectos para poder alcanzar un poderío marítimo, entre los que podemos destacar la conformación física donde se requiere puertos en operatividad. El desarrollo del Puerto de Conchán puede contribuir en el desarrollo de nuevos centros económicos como el sur de Lima, en especial la zona de Lurín. El Puerto de Conchán puede reducir la concentración y saturación del Puerto del Callao, sirviendo para reducir costos de transporte y mejorar la competitividad del país. La integración con Latinoamérica y el resto del mundo es factible desde el puerto por su ubicación estratégica en la zona central del Perú. A su vez, puede mejorar el comercio de las zonas agroexportadoras de Lima e Ica y fomentar el desarrollo de un polo industrial y comercial en Lurín.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para definir los determinantes de las ventajas competitivas se utilizará el modelo de Porter, el cual define los determinantes de las ventajas competitivas de las naciones. Dichos determinantes se encuentran constituidos por: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas (D'Alessio, 2014).

3.2.1 Condiciones de los factores

Lima Metropolitana según en el índice se presenta dos variables para el departamento Lima: (a) Lima Metropolitana y (b) Lima y Provincias, ocupa el cuarto puesto en el nivel de productividad media del trabajo al 2014 con S/ 45,913.80 (ver tabla 10), entendida como el Producto Bruto Interno Corrientes (Nuevos Soles) entre la población económicamente activa ocupada (PEA). A pesar de concentrar la mayor cantidad poblacional de todas las regiones de Perú, Lima Metropolitana, al 2014, ocupaba el puesto número 3 en calidad de sus gerentes, siguiendo a La Libertad y a Tacna. En el caso de visión a largo plazo ocupa el octavo puesto

CENTRUM, 2014). Con respecto a la población en edad de trabajar, la región Lima y Callao, ocupa una gran proporción del nivel nacional.

Tabla 10

Ranking de las 10 Regiones con Niveles más Elevados de Productividad (soles)

Departamento	Productividad media del trabajo
Moquegua	76,846
Callao	60,135
Arequipa	45,962
Lima Metropolitana	45,914
Tacna	41,630
Ica	40,470
Pasco	35,685
Ancash	34,814
Madre de Dios	30,504
Piura	28,266

Nota. Tomado del "Índice de Competitividad Regional del Perú 2014", por CENTRUM, 1014. Recuperado de www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/.../libro_icrp

La PEA en la región, de acuerdo a la actividad económica, se concentra principalmente en los sectores Comercio y Servicios No Personales, los cuales en su conjunto representan el 58.9% del total (ver Tabla 11). Según el Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM, 2014), el departamento de Moquegua ocupa el primer puesto del ranking, seguido de la Provincia Constitucional del Callao, Arequipa, Lima y Tacna. Si bien en el caso de educación superior, Lima Metropolitana ocupa el primer puesto en el índice anteriormente mencionado, en el caso de educación escolar se encuentra en el cuarto puesto, después de Tacna, Moquegua y Arequipa. En infraestructura energética ocupa el primer puesto del índice, muy por delante de las otras regiones, de similar modo, en infraestructura vial ocupa el segundo puesto, luego de la región Lambayeque. El Puerto de Conchán se encuentra

ubicado en el distrito de Lurín, en la zona sur de Lima Metropolitana, y cuenta con 82,319 habitantes, 101.4 hombres por cada 100 mujeres. (INEI, 2014)



Figura 11. Sub mercados industriales de Lima.

Tomado de “MarketView: Mercado Industrial-Lima,” por Coldwell Banker Richard Ellis (CBRE, 2011). Recuperado de

<http://innovasupplychain.pe/system/archivos/712/original/CBRE%20Industrial%20T.pdf?1319163522>

Lima sur se encuentra en un proceso de consolidación productivo y comercial, con el surgimiento de diversos clústers y centros agropecuarios (ver Figura 11). Sin embargo, a diferencia de Lima norte, los espacios económicos aún se encuentran desorganizados (IMP-MML, 2012). Lima Sur cuenta con la desventaja que no posee un puerto o aeropuerto dentro de su zona de influencia. A pesar de ello, los grandes espacios disponibles para uso industrial

en Lurín, zonas para almacenaje e industria liviana en Villa el Salvador y los proyectos energéticos en Chilca (abastecidos con gas de Camisea) pueden convertir a Lima Sur en un polo industrial y hub logístico en un futuro cercano. En Lurín, las zonas específicas de lomas de Pucará, pampas de Namay, pampas de Lurín y todo el litoral de las playas de Lurín están disponibles para la expansión urbana o industrial (H. Hernandez, comunicación personal, 2015).

Tabla 11

Población Económicamente Activa por Sector al año 2013

Actividad Económica	Región Lima y Callao	Porcentaje
Extractiva	216,558	4%
Industria Manufacturera	775,232	14%
Construcción	381,316	7%
Comercio	1'205,800	23%
Servicios no personales	1'948,385	36%
Servicios personales	598,337	11%
Hogares	225,313	4%
Total	5'350,942	100%

Nota. Tomado de "Perú: Distribución de la PEA Ocupada por Rama de Actividad Económica, según Departamento 2013," por el MINTRA, 2013. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/oferta_laboral/region/2013/peru_total_region_005_2001-2013

3.2.2 Condiciones de la demanda

El departamento que más contribuye al PBI en el Perú es Lima, como lo podemos apreciar en la Tabla 12, al 2013 contribuyo con S/ 201,842 millones de soles (a precios constantes del 2007), seguido del departamento de Arequipa, con apenas S/ 22,691 millones de soles. De esta manera, casi la mitad del PBI (44%) del Perú lo genera el departamento de Lima, lo que indica además la alta concentración y centralismo que afecta nuestro país.

Tal como se observa en la Tabla 13, del PBI generado por Lima, el sector de otros servicios

es el que más contribuye al resultado del 2013, con una participación del 31.4% de todos los sectores, constituido principalmente por los rubros de comunicaciones, actividades inmobiliarias, educación, y servicios financieros entre otros. Los sectores Manufactura y Comercio, continúan en la lista con una contribución del 20.9% y 13.4%, respectivamente.

Tabla 12

Producto Bruto Interno por Departamento al 2013. A precios constantes de 2007

Departamento	PBI	PBI per cápita
Lima	201'842,525	19,180
Arequipa	22'691,024	18,021
Cusco	20'715,997	15,928
La Libertad	19'470,669	10,732
Ancash	18'515,551	16,299
Piura	17'695,809	9,752
Ica	14'477,743	18,766
Cajamarca	11'337,305	7,460
Junín	11'176,591	8,693
Lambayeque	10'274,275	8,286

Nota. Tomado de "Perú: Producto Bruto Interno por departamento 2007-2013," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/

De la PEA Ocupada tenemos a 4.4 millones de personas en Lima Metropolitana (CENTRUM, 2014), esta PEA está conformada por personas con empleo formal y con empleo informal. Mientras el 40.1% de la PEA se encuentra en el lado formal, hay un 35.3% que pertenecen al sector informal (en la estadística se considera a las personas independientes por cuenta propia) y un 24.6% en el sector "formal" (considera a los trabajadores que no cuentan con beneficios sociales).

Si nos referimos a la zona sur de Lima podemos apreciar que las mayores concentraciones industriales se observan en Lurín (con alrededor del 53% de propiedades con zonificación industrial de la zona) y en los distritos colindantes de Pucusana y Chilca. Si nos concentramos en el distrito de Lurín, configurado dentro de Lima Sur, según los datos del

INEI (INEI, 2014), el distrito cuenta 82,319 personas. En este sentido, en Lurín se pueden encontrar las mayores áreas disponibles para uso industrial en la región Lima, con terrenos entre 30,000 y 800,000 m² aproximadamente haciendo de esta zona muy atractiva para el desarrollo industrial (CBRE, 2012). Finalmente, en la actualidad, la mayoría de las empresas están buscando áreas grandes para el mejor desarrollo de sus actividades, por lo cual, están migrando para esta zona del sur: Lurín, Cañete, Chíncha, Pisco e Ica (H. Hernandez, comunicación personal, 2015).

Tabla 13

Producto Bruto Interno por Sectores del Departamento de Lima al 2013

Sectores del PBI del Departamento de Lima	PBI	Participación
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	3'579,053	1.8%
Pesca y Acuicultura	530,609	0.3%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3'377,348	1.7%
Manufactura	42'086,491	20.9%
Electricidad, Gas y Agua	4'395,134	2.2%
Construcción	12'705,055	6.3%
Comercio	27'039,965	13.4%
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	13'977,142	6.9%
Alojamiento y Restaurantes	9'509,086	4.7%
Telecom. Y otros Serv. De Información	10'191,213	5.0%
Administración Pública y Defensa	11'067,608	5.5%
Otros servicios	63'383,821	31.4%
Total	201'842,525	100.0%

Nota. Tomado de "Perú: Producto Bruto Interno por departamento 2007-2013," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/

3.2.3 Estrategia, estructura, y competencia

Actualmente, Conchán es uno de los pequeños puertos que se encuentra en mar abierto en el Perú, ubicado al sur del departamento de Lima, al Sur de Punta Chira, entre el terminal

portuario del Callao por el norte y la isla de Pachacamac. El puerto de Conchán no cuenta con entradas naturales, y requeriría para convertirse en un puerto comercial (como el puerto del Callao) de entradas artificiales. Es decir, obras de abrigo a través de rompeolas, para generar en el interior una rada donde se instalan los muelles. La principal función que cumpliría la construcción de un rompeolas sería de servir como protección contra el oleaje, que es una de las principales amenazas del puerto de Conchán. Una referencia del tipo de rompeolas que requeriría el puerto de Conchán es el rompeolas de 800 m de largo en Pampa Melchorita (km 167 de la Panamericana Sur) construido para la exportación del gas licuado a través de buques de transporte de gas licuado entre 90,000 y 165,000 m³ de capacidad (Rojas, 2009).

Finalmente, a pesar que el espacio geográfico es reducido, si se gana área al mar con tecnología moderna, construyendo plataformas así como los japoneses sería posible la construcción de un muelle de contenedores (H. Hernández, comunicación personal, 2015).

El muelle es administrado por la empresa Cementos Lima. Tiene el doble objetivo de recepcionar carbón bituminoso (utilizado para la combustión del horno) y exportar clínker y cemento a granel, con infraestructura apropiada para operar naves de hasta 38,000 toneladas de peso muerto. La infraestructura en tierra consta de dos silos de almacenamiento de cemento a granel de 12,000 y 18,000 TM cada uno, un área de almacenamiento de carbón de 35,000 TM, áreas para depósito de minerales y diversos materiales a granel para ser embarcados, además de sistemas y equipos necesarios para la manipulación, carga y descarga de los mismos.

El Muelle de Conchán es del tipo terminal de mar abierto, ubicado en una zona de mar libre de obstáculos y orientado casi en dirección norte a sur. El muelle cuenta con una pasarela de acceso de 528 m de largo y 6.50 m de ancho, necesario para que se ubique a la profundidad mínima de 13 metros, requerida para las maniobras y permanencia de naves. La pasarela, además de llevar la faja transportadora, permite el tránsito vehicular en un solo

sentido, pudiendo, vehículos pequeños, dar la vuelta en el muelle, más no así camiones que forzosamente deben ingresar en retroceso. El muelle (cabeza) tiene 181 m de largo y 10.30 m de ancho y su plataforma se ubica a siete metros encima de las bajamares medias. La profundidad máxima en el extremo de mar del cabezo es de 20 metros en baja marea y de 13 metros en el otro extremo.

La Refinería de Conchán de Petroperú, abastece a Lima y otras regiones, y están abasteciendo a nuevas regiones como Junín, Moquegua y Tacna. Por ello se proyectan basándose en la demanda, construir un muelle que requeriría una inversión entre 60 y 70 millones de dólares, mientras un puerto multiboyas sólo requiere la inversión de un millón de dólares. La inversión del muelle reduciría el costo de operación, puesto que no tendría que cambiar tuberías frecuentemente. Sin embargo, sus costos de operación se encuentran entre los más competitivos en comparación a otras refinerías (P. Jiménez, comunicación personal, 2015).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Se considera también el impacto multiplicativo directo e indirecto que ejerce sobre otras actividades, que necesariamente deben desarrollarse tanto en los recintos portuarios como fuera de los mismos (García & Sánchez, 2006). A pesar que Lurín es el quinto distrito más grande de Lima (180 km²) y representa el 6.4% de su superficie territorial (IMP-MML, 2012) de un total 861,000 empresas de Lima Metropolitana, 108,000 se encuentran en Lima Sur y sólo 5,838 empresas se encuentran dentro del distrito de Lurín. Siendo la densidad empresarial (empresas por cada mil habitantes) de 73 para el distrito de Lurín, el distrito con mayor densidad de empresas es San Isidro, con 354 empresas por cada mil habitantes que residen en dicho distrito.

La cuenca de Lurín cuenta con el mayor número de usuarios agrícolas de la provincia de lima (2,940) lo que representa alrededor del 42% del total (IMP-MML, 2012). Por otro lado,

el número de licencias de apertura de restaurante, del total de más de 5,000 en Lima Metropolitana del 2013, sólo 99 correspondieron al distrito de Lurín. Estas 99 aperturas forman parte de un total de 698 restaurantes existentes al 2014. Con respecto a hospedajes, encontramos que en el distrito en el cual se encuentra el puerto de Conchán, existen 47, habiéndose creado 6 nuevos hospedajes el 2013. Otros datos estadísticos de los negocios afines y auxiliares, es que el distrito cuenta con 47 bodegas, 10 peluquerías, 16 cabinas de internet, 16 ferreterías, 51 farmacias, 22 grifos o expendios de lubricantes (INEI, 2014).

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Conchán

La población del Perú está concentrada principalmente en los departamentos de la costa, en especial el departamento de Lima, que concentra casi la tercera parte de toda la población. Lima es además uno de los departamentos más competitivos del Perú y su expansión urbana sigue el trazo del litoral. En este sentido Lurín, es uno de los distritos con mayor expectativa de crecimiento. El crecimiento urbano de Lima está empujando a las empresas logísticas a trasladar sus sedes en la periferia, debido a la falta de grandes espacios dentro de la propia ciudad. Lurín y los distritos cercanos presentan ventajas para el establecimiento de un Hub Logístico. Por otro lado, una de las principales vías nacionales, la Panamericana Sur, pasa a escasos metros del puerto, por lo que la integración del puerto con el resto de la ciudad es sencilla.

Finalmente, en Lurín existe experiencia en infraestructura marítima relevante enfocada en abastecer industrias importantes como el cemento y el refinado de combustibles. El muelle de Conchán de propiedad de UNACEM abastece a la planta de cementos más grande del país y una de las principales a nivel Latinoamérica, el establecimiento del muelle en esa zona ha contribuido para reducir el impacto ambiental de transportar carbón y a su vez reducir costos de transporte. Finalmente, la refinería de Petroperú utiliza el puerto multiboyas de Conchán para abastecer a la ciudad de Lima de combustibles y produce asfalto de calidad

internacional. Por ello consideramos que el puerto de Conchán tiene condiciones para expandirse y crecer como uno de los principales puertos y contribuir con el desarrollo marítimo de nuestro país.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas claves para poder plantear estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar o reducir las amenazas, y conocer los factores claves de éxito en el sector. Son cinco: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas (D'Alessio, 2014).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el 2014, el Perú creció alrededor de 2.4% del PBI, provocando una desaceleración de la economía que venía creciendo a tasas superiores del 6% desde el 2010. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones en el 2014 alcanzó a invertir \$ 593,31 millones, el mayor monto de inversión del Gobierno Nacional en proyectos de infraestructura (APN, 2014). Según el estudio, se lograron movilizar 91.5 millones de toneladas métricas de mercancías a nivel nacional, de los cuales, el 53.8% de carga movilizada se realizó por los terminales portuarios de uso privado (49.2 millones), mientras que los terminales portuarios de uso público movilizaron 42.3 millones de toneladas métricas, lo cual representa el 46.2% del total (APN, 2014). Sin embargo, la mayor parte del movimiento de estos puertos tiene fines específicos de abastecer o exportar productos que realizan empresas específicas, aún se requiere de desarrollo para que puedan expandir estos puertos privados para fines comerciales.

A partir de 1990, los países de América Latina iniciaron una serie de reformas en el sector portuario, con el objetivo de adaptar sus sistemas portuarios a un comercio internacional creciente y exigente de nuevas formas de gestionar y costear los servicios portuarios. La Ley N° 27943 del Sistema Portuario Nacional que entro en vigor el año 2003

respondía a la necesidad de disponer de un marco jurídico que posibilitara, fomentara y facilitara la modernización del Sistema Portuario Nacional desarrollando puertos competitivos, con inversión y participación del sector privado, y con mecanismos de regulación que garanticen el uso de la infraestructura de titularidad pública de uso público (APN, 2012).

La Ley del Sistema Portuario Nacional y su Reglamento definen al Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) como un documento técnico normativo elaborado por la APN, destinado al uso eficiente de áreas acuáticas y terrestres, a la promoción de la inversión privada en el sistema portuario, a la rentabilidad y a la sostenibilidad; y debe ser evaluado con periodicidad anual (APN, 2012). El marco jurídico portuario del Perú y los organismos tienen todavía un largo trayecto por recorrer, que con su práctica diaria y experiencia necesitan de una capacidad de adaptación para poder lograr un Sistema Portuario Nacional moderno y sobre todo eficiente.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La recuperación de la crisis que afectó al mundo el 2008-2009, dejó rezagos en el crecimiento, sobre todo en la zona Euro y en los países emergentes exportadores de materias primas. Las perspectivas de la economía mundial, el comercio y el transporte marítimo parecen estar mejorando, aunque siguieron existiendo diversos riesgos, principalmente, tendencias a la baja. Estos riesgos incluyen, en particular, la frágil recuperación de las economías desarrolladas, las dificultades que obstaculizan el crecimiento en las grandes economías emergentes y las tensiones geopolíticas, que pueden aumentar. En el 2013, como reflejo de un crecimiento débil mundial aproximadamente 2.3% anual, el volumen del comercio de mercaderías como porcentaje del PBI, se incrementó en tan solo un 2.2%, reflejado por una desaceleración del crecimiento del tráfico marítimo mundial, con un promedio de 3.8% que representa un volumen de 9,600 toneladas (UNCTAD, 2014).

En el 2014, hubo mejora en el consumo y es explicada por el mejor desempeño en la mayoría de las economías desarrolladas, aunque ha sido desigual entre países. En el caso de Estados Unidos, el consumo ha sido apoyado por una mejora sostenida del empleo. Una situación muy diferente presenta la recuperación de la Eurozona, la cual, ha sido lenta y desigual y estuvo acompañada de un riesgo creciente de deflación. Las economías emergentes experimentaron una desaceleración generalizada, que afectó a las economías más grandes del bloque como China, Rusia y Brasil. En particular, la desaceleración de China ha tenido un impacto importante sobre el precio de los commodities (BCRP, 2014). En 2014, el desempeño de los mercados financieros internacionales estuvo influido por la divergencia de políticas monetarias de las principales economías desarrolladas. Por un lado, en Estados Unidos, la Reserva Federal finalizó el programa de compras de activos; y crecieron las expectativas sobre el inicio de su ciclo de alza de tasas. Por otro lado, en la Eurozona, Japón y China las señales de desaceleración y la baja inflación llevaron a implementar o anunciar mayores estímulos monetarios y fiscales. Adicionalmente, la percepción de riesgo en los mercados aumentó por los eventos geopolíticos en el Medio Oriente, el conflicto en Ucrania y la incertidumbre política en Grecia. Otro choque de importancia en los mercados fue la drástica caída en el precio del petróleo, que se debió principalmente a factores de oferta, afectando principalmente a las economías emergentes exportadoras de dicho producto (BCRP, 2014).

Tras un fuerte crecimiento luego del 2010, América Latina parece haber pasado a una nueva etapa en la cual las tasas de crecimiento muestran una tendencia de desaceleración (ver Tabla 14). Los resultados para el 2015 prevén pasar a líneas en rojo debido principalmente a los problemas presentados en economías como la República Bolivariana de Venezuela y Brasil, y el bajo desempeño del crecimiento de los países como Perú, Uruguay y Chile. Muchos de estos países siguen la tendencia de las principales materias primas que exportan,

Brasil y Venezuela se han visto fuertemente afectados por la caída en los precios internacionales del petróleo, Perú y Chile, por la caída del precio de minerales como el oro y el cobre.

Tabla 14

Crecimiento Mundial, 2012-2014 (variación porcentual anual)

	PPP %			
	2013	2012	2013	2014
Economías desarrolladas	43,80	1,20	1,40	1,80
<i>De los cuales</i>				
1. Estados Unidos	16,30	2,30	2,20	2,40
2. Eurozona	12,50	-0,80	-0,50	0,90
Alemania	3,50	0,60	0,20	1,60
Francia	2,50	0,30	0,30	0,40
Italia	2,00	-2,80	-1,70	-0,40
España	1,50	-2,10	-1,20	1,40
3. Japón	4,60	1,80	1,60	-0,10
4. Reino Unido	2,40	0,70	1,70	2,80
Economías en desarrollo	56,20	5,20	5,00	4,60
<i>De los cuales</i>				
1. Asia emergente y en desarrollo	28,60	6,80	7,00	6,80
China	15,70	7,80	7,80	7,40
India	6,60	5,10	6,90	7,20
2. Comunidad de Estados Independientes	4,80	3,40	2,20	1,00
Rusia	3,40	3,40	1,30	0,60
3. América Latina y el Caribe	8,80	3,10	2,90	1,30
Brasil	3,10	1,80	2,70	0,10
Chile	0,40	5,50	4,30	1,80
Colombia	0,60	4,00	4,90	4,60
México	2,00	4,00	1,40	2,10
Perú	0,30	6,00	5,80	2,40
Economía Mundial	100,00	3,40	3,40	3,30
Nota:				
Socios Comerciales (*)	59,40	28,80	2,80	2,40
BRICs (**)	28,80	5,90	6,30	5,80

Nota. (*)Canasta de los 20 principales socios comerciales del Perú; (**)Brasil, Rusia, India y China. Tomado de "Memoria anual 2014," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2014). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-2>

El Índice de Concentración de Exportaciones que se muestra en la Tabla 15 indica que ha aumentado la dependencia de un grupo de productos de exportación en Chile, Colombia,

Ecuador y la República Bolivariana de Venezuela, en cambio en Perú, México, China y Argentina el aumento en dependencia a un grupo de productos ha sido menor al 3%.

Tabla 15

Índice de Concentración de Exportaciones, en Países Seleccionados, 2003-2012

	Variación entre el promedio de 2003-2008 y 2012 (porcentaje)	Índice medio de 2011-2012
Colombia	18,7	42,0
Chile	10,0	37,1
Ecuador	9,1	50,0
Hong Kong (China)	8,3	20,0
Brasil	7,1	15,8
Sudáfrica	5,2	16,9
Indonesia	4,8	17,1
India	4,4	17,8
República Bolivariana de Venezuela	3,9	67,4
Perú	2,1	25,2
México	1,7	15,0
China	1,3	10,0
Argentina	1,1	15,4
Recordatorio:		
Economías en transición	10,2	33,0
Principales exportadores de petróleo y gas	2,2	55,6

Nota. Tomado de “Informe sobre el comercio y el desarrollo 2014,” por Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2014). Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/tdr2014_es

A nivel mundial, debido principalmente al crecimiento económico de los países emergentes, la demanda de granos se ha incrementado significativamente pasando de 1,900 millones de toneladas en 2003 a 2,400 millones de toneladas en 2014 (FAO, 2015), lo que representa un incremento de 26% en esta década (2.5% de crecimiento anual). En ese sentido el comercio de granos también se ha incrementado (ver Tabla 16), durante el período 2011 a 2014 el comercio de estos productos se incrementó en 16% de manera acumulada. Es de esperar que en los próximos años esta tendencia se mantenga.

En cuanto a la economía en el Perú se observa una desaceleración a partir del 2010, acompañada de la caída de la demanda en los últimos años (ver Figura 12). Uno de los

principales factores para la disminución del PBI es la caída de los precios de los metales. Al ser Perú un país minero, la caída del precio de estos commodities más la suma de diversos problemas con nuevos proyectos en este sector, los cuales se esperaban que salgan a la luz, incentivando la inversión privada, finalmente muchos fueron postergados por problemas con protestas regionales (tal es el caso de Tía María y de Conga) y otros por la postergación a la espera del 2016, a la elección de un nuevo gobierno.

Tabla 16

Comercio Internacional de Granos y Cereales (en millones de toneladas)

	2011/2012	2014/2015
Cereales	323.3	376.1
Trigo	148.5	155.7
Cereales Secundarios	134.4	175.7
Arroz	40.4	44.8

Nota. Tomado de “Situación Alimentaria Mundial: oferta y demanda de cereales,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2015). Recuperado de <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>

En este sentido, la balanza comercial del Perú vino decreciendo a partir del 2012 en el cual registro un superávit comercial de \$ 6,276 millones, mientras en el 2014 ha registrado un déficit de \$ 1,276, principalmente debido al descenso del precio de productos tradicionales como el oro y el cobre, debido a un entorno comercial menos favorable (BCRP, 2014). Sin embargo, para los próximos años, se espera que el crecimiento del PBI sea más alto que el 2014, presentando niveles que se encuentran dentro del rango entre 3% y 4% de crecimiento anual (MEF, 2015).

Con respecto a los tipos de cambio de las monedas, se puede observar una depreciación de la mayoría de monedas con respecto del dólar. Donde los países de América Latina siguieron la misma tendencia mundial de las monedas. Las monedas que tuvieron apreciación frente el dólar fueron el euro y la libra, las cuales se apreciaron a partir de finales de 2013 a diferencia de las depreciaciones continuas que habían sufrido el 2012 y los dos trimestres de

2013. El Perú ha seguido la misma tendencia, la cual ha sido atenuada por las intervenciones cambiarias del BCRP.

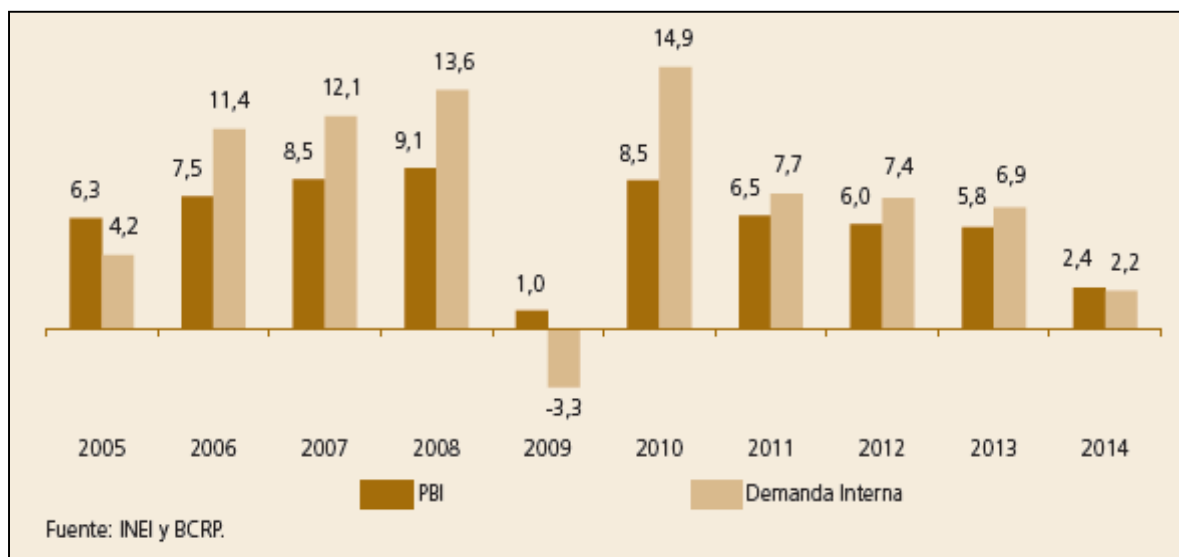


Figura 12. PBI y Demanda Interna (Variaciones porcentuales).
Tomado de “Memoria anual 2014,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2014).
Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014>

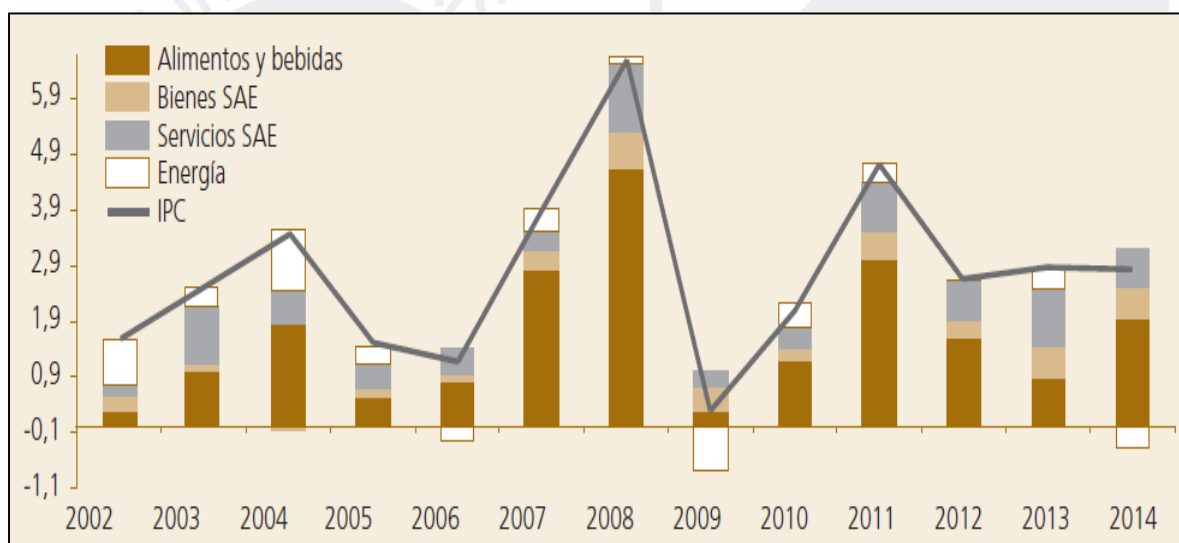


Figura 13 . Contribuciones a la variación del IPC anual (Puntos porcentuales).
Tomado de “Memoria anual 2014,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2014).
Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-4>

Con respecto a la inflación del 2014 (ver Figura 13), el resultado final en diciembre fue de 3.22% ligeramente superior al rango meta de 3.0% y superior a la tasa que se registró el 2013 (2.86%) y se puede observar que el efecto de volatilidad proviene principalmente de los bienes de alimentos y energía, sectores que históricamente tienen mayor volatilidad en los

precios. A nivel de rubros, la inflación de 2014 es explicada por alzas en los precios de servicios (comidas fuera del hogar, educación, pasaje urbano y electricidad) y en el precio del pollo. Asimismo, el repunte del tipo de cambio influyó en los precios de compra de vehículos y artículos de cuidado personal (BCRP, 2014). En el 2015 se espera que la situación no mejore, esto debido a los signos de debilitamiento que viene mostrando la economía China, la cual es el principal comprador de nuestras materias primas, tan relevante para nuestra economía.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En Lima sur los distritos más poblados son Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores (ver Tabla 17). La Ciudad de Lurín, cuenta con 82,319 mil habitantes (INEI, 2014). Lurín es uno de los 43 distritos que conforman la provincia de Lima, limitando al norte con los distritos de Pachacámac, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador, al este con el distrito de Pachacamac, al sur con el distrito de Punta Hermosa y al oeste con el Océano Pacífico. En este sentido, Lurín a pesar de ser uno de los distritos más grandes de Lima sólo tiene cerca de la quinta parte de la población de Villa El Salvador. Lo cual puede ser visto como una oportunidad para utilizar el espacio disponible y absorber mano de obra de zonas cercanas para poder desarrollar clúster (INEI, 2014).

Por otro lado, a pesar de las grandes mejoras de los últimos años, la pobreza y la desigualdad social son los problemas principales que vienen afectando al mundo. Con el incremento en la cobertura de los servicios sociales básicos y la implementación de políticas públicas se ha observado ciertas mejoras en América Latina con respecto a la pobreza. Lima provincia presenta un nivel de pobreza de 17.5%, mientras la zona de Lima sur el nivel es de 19%. Sin embargo, Lurín registra uno de los niveles más altos de pobreza en la ciudad de Lima, con cerca de 30.2% de su población al 2009 (IMP-MML, 2012). Otro aspecto relevante es la desigualdad social, que es persistente, pues restringe las capacidades y el potencial de

desarrollo de algunos segmentos de la población, dificultando la formación de capital humano y limitando posibilidades de inversión en actividades productivas (PNUD, 2010).

Tabla 17

Censo Poblacional de Lima Sur - 2014

Lima Sur	
Distrito	Cant. Población
Villa El Salvador	454,114
Villa María del Triunfo	441,239
San Juan de Miraflores	400,630
Chorrillos	322,066
Pachacamac	120,015
Lurín	82,319
Pucusana	16,120
Punta Negra	7,568
San Bartolo	7,463
Punta Hermosa	7,381
Santa María del Mar	1,467

Nota. Tomado de “Una mirada a Lima Metropolitana,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro

El coeficiente de Gini no ha mejorado significativamente en los últimos años en Lima a pesar del crecimiento económico del país (IMP-MML, 2012). En ese sentido, Lurín mantiene un nivel alto y sin mejora en los últimos años (0.29). Por otro lado, Lima sur es la zona de la ciudad que presenta uno de los niveles de menor cobertura de abastecimiento de agua por red pública, sólo 74.5% de los hogares cuentan con el sistema y en el distrito de Lurín es de solamente el 47.6% (IMP-MML, 2012).

La empresa UNACEM, viene trabajando en proyecto sociales, “Promoviendo Éxito Joven” (PEJ) en alianza con el Servicio Universitario Mundial de Canadá (SUM Canadá), con el apoyo de la Cooperación Técnica Canadiense (UNACEM, Información Anual 2014). Los puertos se ubican en las inmediaciones de las ciudades, y la sociedad de hoy reclama por una mejor calidad de medio ambiente en su entorno (CIP, 2014). En este caso en octubre de 2014 la empresa UNACEM firmó un convenio con la Municipalidad Distrital de Villa María

del Triunfo para la construcción de un sistema de seguridad ciudadana mediante cámaras de video que monitorean desde una sala de control, con un financiamiento del mantenimiento por cuatro años (UNACEM, 2014).

En cuanto a Petroperú, el objetivo social de la Refinería de Conchán de Petroperú es llevar a cabo las actividades de hidrocarburos que establece la ley N° 26221, ley Orgánica de Hidrocarburos en todas las fases de industria y comercio de los hidrocarburos, incluyendo sus derivados, la industria petroquímica y otros (Petroperú, 2015). Sin embargo, este ha desarrollado proyectos como la optimización del medio ambiente en la Refinería Conchán, donde se ha diseñado e implementado una planta de tratamiento de aguas servidas, la cual sirve ahora de riego para las áreas verdes de la zona (Petroperú, 2015). En cuanto a la inversión social, la refinería de Conchán ha invertido alrededor de S/. 1'250,000 en programas o líneas de acción como: Educando para el Mañana, Por una Mejor Calidad de Vida Juntos por el Ambiente, Somos Solidarios, entre otros. Lo cual ha beneficiado a más de 26 mil pobladores de la zona de influencia (Petroperú, 2014).

Las condiciones socioeconómicas sumado que la zona sur de Lima aún no ha desarrollado clústers organizados de producción y comercialización, hace imprescindible que en estos distritos se pueda desarrollar polos productivos y comerciales, para lo cual, el puerto de Conchán puede contribuir significativamente a su desarrollo.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Un aspecto relevante en relación con el componente de actividades económicas es, entre otros, la necesidad de planificar soluciones flexibles que puedan adecuarse al desarrollo tecnológico en las distintas fases del ciclo económico (APN, 2012). Actualmente las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) juegan un papel significativo en todas las actividades económicas. A esta realidad no está ajeno el desarrollo portuario, pues las TICs han sido fundamentales en el desarrollo y modernización de los puertos a nivel mundial,

contribuyendo en el incremento de la productividad y la agilización de los procesos logísticos. En este sentido, la utilización de tecnologías se limita en el puerto de Conchán al monitoreo climatológicos para la predicción de las condiciones oceanográficas y un sistema integrado de procesos de gestión.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Durante el funcionamiento de un puerto puede haber emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) procedentes de motores diésel ineficientes que hacen funcionar grúas, apiladoras telescópicas, y otros vehículos portuarios. Los edificios ubicados en los muelles utilizan energía para sus operaciones, tales como calefacción, refrigeración e iluminación. Los movimientos de carga y descarga también pueden generar contaminación a través de polvo o ruidos generados. Los principales contaminantes producidos en los puertos y en torno a ellos son los GEI, el dióxido de carbono, el metano (CH₄), el óxido nitroso (N₂O), los No, la materia granulosa y los óxidos de azufre (So) (Word Portas Cimate Iniciative, 2010). El impacto de los puertos en el medio ambiente, según UNCTAD, puede clasificarse de la siguiente como lo indica la Tabla 18.

Tabla 18

Tipos de Contaminación Producida en los Puertos

Emisiones	Operaciones de carga	Accidentes
Automóviles	Luz	Vertido de aceite
Camiones	Polvo	Vertido de carga
Ferrocarriles	Ruido	Vertido de aguas residuales y lodo
Barcos	Vibraciones	Contaminantes de agua de lastre
Grúas		Lavado
Equipamiento portuario		
Oficinas (Refrigeración/calefacción)		

Nota. Tomado de “El transporte marítimo 2014,” por Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2014). Recuperado de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es

El muelle cuenta con diferentes mecanismos de protección al medio ambiente, estos mecanismos se basan en la tecnología de transporte de carga y descarga, faja subterránea, cobertura de toda la faja del muelle (O. Luna, comunicación personal, 2015).

Asimismo, la empresa administradora del muelle de Conchán es la primera empresa cementera peruana en medir su huella hídrica con el fin de reducir su impacto al medio ambiente, es una de sus iniciativas a partir de su suscripción a la iniciativa "Compromiso Climático Corporativo" en el marco de la COP20, el evento climático más importante a nivel mundial y del cual Perú fue sede en el 2014. Con respecto a la gestión del agua, hay una política de reutilización de la misma para aprovechar al máximo el mismo y disminuir el impacto. En sus políticas relacionadas al consumo de energía y a las emisiones, la empresa administradora del puerto cuenta con un plan de control de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y cuenta con proyectos para el uso de energías limpias para el uso de consumo energético (UNACEM, 2014).

En 2014, la empresa realizó las actualizaciones de los Estudios de Impacto Ambiental (EIA) y sus planes de relaciones comunitarias en tres concesiones, que incluye el muelle Conchán y su faja transportadora. Como parte de este proceso, se desarrollaron ocho talleres participativos con la comunidad del área de influencia directa, en cumplimiento de la norma y procedimientos. En estos talleres participaron 350 personas, y en 2015 realizaremos reuniones de validación de los documentos (UNACEM, 2014). Los lineamientos con los que cuenta la empresa y que afecta el desempeño del Muelle de Conchán, son los siguientes: (a) Calidad Ambiental. Prevenir y controlar los impactos ambientales relativos a emisiones y cambio climático; uso eficiente de energía, agua y residuos sólidos, (b) Recursos Naturales y Culturales. Aprovechar de manera sostenible los recursos naturales y usar responsablemente el territorio, a través de la gestión de la biodiversidad, del uso del suelo y de los recursos arqueológicos, (c) Certificaciones Ambientales. Asegurar que nuestras actividades y

proyectos cuenten con certificación ambiental (EIA), de acuerdo con las exigencias legales ambientales y de naturaleza voluntaria (ISO 14001, huellas ambientales) y (d)

Fortalecimiento de Capacidades. Fomentar una cultura ambiental en los colaboradores, brindando conocimientos en gestión ambiental responsable.

La empresa Petroperú, ha echado andar el proyecto Gestión Integral de los Residuos Sólidos (GIRS), iniciado en sus oficinas, la implementación del proyecto GIRS, dicho proyecto tiene como objetivo dar cumplimiento a la legislación ambiental aplicable, a la reciente Política Integrada de Gestión, al desempeño eficiente de la gestión de los residuos sólidos y a la mejora continua en línea con el concepto de Desarrollo Sostenible.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de análisis de factores externos del muelle de Conchán (ver Tabla 19) cuenta con cinco oportunidades y cinco amenazas que determinarían su éxito. A cada una de éstas se le asigna un peso y un valor, los valores deben ir de 1 a 4, representan la efectividad de la actual estrategia de la organización frente a un factor. Consideramos que el puerto puede aprovechar de manera significativa las oportunidades (1.34 de valor). Sin embargo, en cuanto a las amenazas en la actualidad su capacidad de respuesta no es la más adecuada (valor de 0.63). Consideramos que el valor de 1.97 muestra que existen oportunidad que se pueden aprovechar (en especial el crecimiento del comercio mundial y los problemas del puerto del Callao) y que hay amenazas potencialmente peligrosas en la cual destaca la presencia de eventos climatológicos adversos y la desaceleración de la economía internacional, la cual puede reducir significativamente la inversión privada en el país.

3.5 El Puerto de Conchán y sus Competidores

El objetivo estratégico del Sistema Portuario Nacional (SPN) es mejorar la Competitividad del Comercio exterior. Para ello se viene realizando lo siguiente:

Modernización y Desarrollo Portuario, Participación del Sector Privado en los Puertos,

Descentralización Portuaria, Competitividad Portuaria. Actualmente se viene dando el cambio de un modelo de negocio portuario de administración estatal (Modelo Toolport) a un modelo Land Lord Port que impulsa la modernización y desarrollo del SPN (APN, 2013). Realizando la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, dado que ésta permite analizar (a) la situación estratégica, (b) la posición del puerto, (c) el mercado en el que opera, y (d) la intensidad de la competencia.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento económico nacional y perspectivas de desarrollo mundial.	0.12	3	0.36
2. Saturación de las vías de acceso y problemas de seguridad en el puerto del Callao.	0.15	3	0.45
3. Incremento de demanda internacional de granos, alimentos y minerales.	0.06	3	0.18
4. Incremento del libre comercio internacional – TLCs, APEC y Alianza del Pacífico.	0.07	3	0.21
5. Política portuaria que promueve y alienta la inversión privada	0.07	2	0.14
Subtotal (oportunidades)	0.47		1.34
Amenazas			
1. Desaceleración de la economía internacional	0.11	1	0.11
2. Caída permanente en los precios del petróleo y minerales.	0.10	1	0.10
3. Nuevas tecnologías de producción de cemento y refinación de combustible más económicas de sus competidores	0.10	1	0.10
4. Presencia de eventos climatológicos adversos.	0.12	1	0.12
5. Inversión privada orientada a otros puertos del Perú.	0.10	2	0.20
Subtotal (amenazas)	0.53		0.63
Total	1.00		1.97

Calificación: (4) La respuesta es superior, (3) La respuesta está por encima del promedio, (2) La respuesta está en el promedio, (1) La respuesta es pobre.

A partir del año 2003, luego de más de una década del proceso de liberalización, el gobierno peruano decidió implementar una política pública de desarrollo portuario que tenía como objetivo lograr la competitividad del sector (Melgar, 2013). Para realizar el análisis competitivo, primero tenemos que definir competitividad. Primero describimos el término en

forma más general, en el contexto de la economía. La competitividad económica es un concepto complejo que ha venido evolucionando a través de los siglos, su origen está ligado al surgimiento de la economía como ciencia y a las ventajas que obtienen los países y las empresas al conquistar, mantener y ampliar su participación en los mercados (Licona & Turner, 2014). Si nos ubicamos dentro del contexto portuario, generalmente se identifica la competitividad de un puerto con su capacidad para captar, concentrar, manejar y distribuir contenedores a través de los océanos; por su capacidad para interconectarse con otros puertos, y destinos de acopio y distribución de bienes y mercancías; y por la amplitud de su radio de influencia local, regional o global tanto marítima como terrestre (Vásquez & Ruiz, 2014). Los criterios para la medición de la competitividad portuaria se clasifican en aquellos que tienen que ver con sus características físicas o infraestructurales, y los de naturaleza comercial (García & Sánchez, 2006).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Con respecto a los proveedores de mano de obra, Lima Metropolitana cuenta con aproximadamente 290,900 personas sin empleo del total de PEA de 4.8 millones. Si nos remitimos a la población en la cual se encuentra el Puerto de Conchán, Lurín, hay 82,319 personas estimadas (INEI, 1014), lo cual manifiesta una potencialidad en obtener mano de obra no especializada cerca al puerto. El distrito cuenta con 5,838 empresas, esta cantidad es resultado de un aumento significativo de actividad económica en el distrito incentivada por el traslado de una gran cantidad de almacenes y empresas a la zona sur de Lima, empujadas por el aumento de los costos de los terrenos y alquileres en zonas más céntricas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En la actualidad los administradores de los puertos privados de Conchán son a su vez su principal cliente del mismo, lo cual permite que la administración del puerto sea estratégicamente dirigido a los intereses de las casas matrices (UNACEM y Petroperú). Si

existiese alguna deficiencia en el Puerto de Conchán que no le permita a la empresa hacer de su uso, esta misma se hará cargo de la reparación o adecuación inmediata para sus operaciones de exportación de productos o importación de insumos. De esta manera, el crecimiento de las exportaciones de la empresa es acompañado con el mantenimiento y las mejoras necesarias en el Puerto de Conchán con el fin de realizar las operaciones de una forma óptima. Sin embargo, esto es también una limitante comercial ya que a pesar de tener capacidad operativa permanente, el movimiento de mercancías está por debajo del 50% de su capacidad. En caso desee extender los servicios ofrecidos del muelle de Conchán, la calidad de los servicios, la infraestructura con la que cuenta, serán determinantes para la elección del puerto por parte de los compradores. La ubicación geográfica no será un factor relevante, ya que se cuenta con el terminal del Callao muy cercano y con mucha mayor capacidad de carga, velocidad en sus operaciones y vías de acceso.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos para el Puerto de Conchán no representan amenaza, ya que los medios alternativos serían vía área o carretera, y dado las cantidades y pesos de cemento o crudo comercializados por ese muelle, significarían un costo demasiado elevado. En ese sentido, en la actualidad para los administradores del puerto no existe ninguna amenaza de sustitutos. Sin embargo, si el puerto logra expandirse y logra convertirse en un puerto comercial, sus sustitutos principales serían el transporte terrestre vía carretera o ferrocarril. En este sentido, la Refinería de Conchán mantiene un rol relevante para Petroperú a pesar de la modernización de Talara. Puesto que esta última producirá sólo para la zona norte del país. Mientras en la actualidad la refinería de Conchán produce en Lima, los combustibles con la misma calidad que producirá Talara. Por ello, la importancia se mantiene (P. Jiménez, comunicación personal, 2015).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Para los fines que tiene el puerto de Conchán actualmente, la posibilidad de nuevos entrantes es limitada para los clientes que maneja (puesto que son los mismos los propietarios del puerto). Para el caso del muelle, la entrada de nuevos participantes en el mercado que compitan con el puerto de Conchán en el producto en el cual está dirigido (exportación de cemento y de otros productos sólidos) es poco probable para el caso de exportación de cementos, debido a que Unión Andina de Cementos S.A.A, en los últimos año ha enfrentado un proceso de consolidación de sus negocios, lo cual lo ha realizado a través de fusiones y adquisiciones que lo han llevado a ser el líder en el mercado peruano y a llevar su marca a otros mercados de América Latina. Sin embargo, para el caso de otros servicios que decida expandir el administrador de puerto, la probabilidad de ingreso de nuevos participantes aumenta, debido más a la posibilidad de nuevas inversiones privadas pero estos deberían estar dispuestos a grandes niveles de inversión para poder implementar un nuevo puerto de características similares o superiores a las que cuenta actualmente el muelle de Conchán.

En cuanto a barreras de entrada, el puerto de Conchán se encuentra operando por debajo de su capacidad (ver Figura 5), lo cual le da ventaja para recibir mayor cantidad de naves y no delegar la oportunidad a un competidor cercano. En los últimos años, esta tendencia se ha mantenido (ver Tabla 20), lo cual genera una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores. Además, la posibilidad de entrada de un nuevo competidor debería ser a través de la política de concesiones de puertos que está dispuesta a realizar el país en pro de mejorar la competitividad y atraer inversiones productivas. Al haber recibido inversiones extranjeras el puerto del Callao de forma de concesiones, las barreras de entradas a nuevos competidores han aumentado, dado que ahora es más eficiente y más competitivo. Actualmente con la participación de la inversión privada en los puertos se ha logrado iniciar el proceso de modernización de la infraestructura y equipamiento portuario que posibilitará disponer

Tabla 20

Operaciones Portuarias del Puerto de Conchán (En toneladas métricas)

Producto	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cemento	630,230	333,014	62,316	-	-	-
Clinker	355,781	632,985	336,292	8,160	101,107	188,034
Carbón	72,024	159,430	65,017	28,604	165,531	112,455
Petcoke	35,117	-	-	-	-	-
Coque Metalúrgico	0	9,207	-	-	-	-
Yeso	37,181	-	-	59,987	98,469	103,833
Granos	55,444	-	-	8,000	-	-
Mineral de Hierro	-	29,205	27,721	-	27,217	31,805
Concentrado de Cobre	-	-	-	-	-	4301
Total Operado	1,185,777	1,163,841	491,346	104,751	392,324	440,428

Nota. Tomado de “Memoria anual 2012,” por Unión Andina de Cementos (UNACEM, 2012). Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/?cat=12>

infraestructura adecuada para la atención de naves de gran calado, así como espacios portuarios dedicados al almacenamiento y equipos de manipulación de carga que se ajustan a las necesidades actuales de las naves y mercancía (APN, 2013).

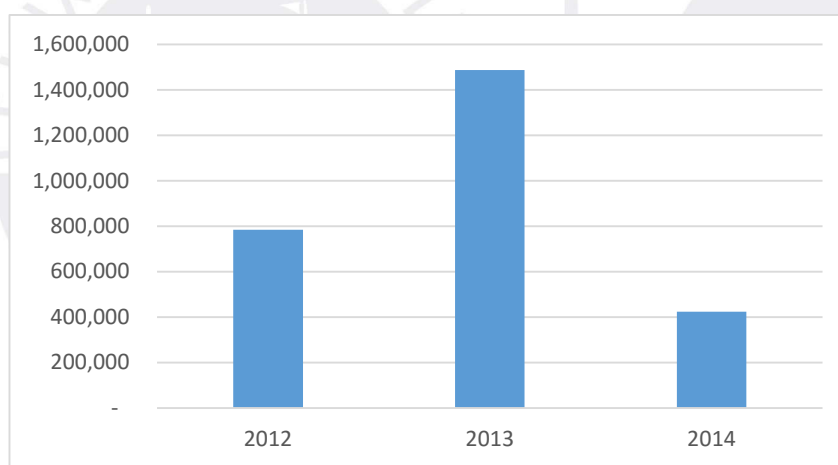


Figura 14. Operaciones Portuarias por Producto: 2012 – 2014 (En toneladas métricas). Tomado de “Memorias Anuales 2013-2014,” por Unión Andina de Cementos (UNACEM, 2014). Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa23900_VU5BQ0VNQzE

Petroperú, en el año 2014 alcanzó una participación de 49% en el mercado interno, desarrollando las actividades de transporte de petróleo, refinería de petróleo, distribución y comercialización de productos combustibles y derivados del petróleo. La Refinería de Conchán en el año 2014, procesaron en la unidad de destilación primaria 7.6 MBDC de crudo

y otras cargas, a la vez ese mismo año se firmó el contrato de suministro de condensado del gas de Camisea con la empresa Pluspetrol, para el reemplazo de las importaciones de diésel generando ahorros. Estas actividades y otras permitieron mejorar el fraccionamiento del crudo, incrementando en 3% la producción de solvente 3 y en 4% la de destilados medios. Se concluyó el mantenimiento que se venía realizando a 10 tanques de almacenamiento, mantenimientos que hacen que sea una refinería competente ante el mercado (PETROPERÚ, 2015). Los participantes que vienen presentándose en la refinería de petróleo crudo, están la refinería La Pampilla S.A.A y la Refinería Pucallpa (PETROPERÚ, 2015). En este sentido, la refinería de Conchán y La Pampilla representan una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores en el mercado de distribución mayorista de combustibles a la ciudad de Lima.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El sistema portuario peruano tiene 80 terminales portuarios, entre ellas marítimas, fluviales y lacustres. Existen algunas áreas geográficas en las que se ubican varios puertos pequeños, menos competitivos que uno grande por falta de economías de escala. Por otra parte, la falta de tamaño crítico de la demanda desincentiva el interés de los prestatarios privados de servicios. Asimismo, el tráfico del Puerto del Callao supone alrededor del 30% de las toneladas del SPN, y el 90% del tráfico portuario en contenedor del país (APN, 2013). El Perú presenta elevados costos de fletes de transporte comparados con los demás países de América del Sur entre los que podemos destacar a los puertos de las naciones de Brasil, Argentina, Chile, y Colombia presentan costos de fletes menores. Sin embargo, la tendencia en América del Sur es a la baja (Sánchez, 2004).

Específicamente en el Perú, los operadores privados tienen mayor eficiencia que ENAPU, por lo que sus costos de fletes y operación son menores (APN, 2005). En el caso que se decida extender la infraestructura y los servicios del Puerto de Conchán, van a ser los puertos de Ica y la del Callao los que cuenten con mayor ventaja ya que los puertos del Callao y de

Ica son los principales puertos del Perú. La empresa administradora, con la construcción del muelle, logró aumentar el grado de competitividad externa, lo cual lo excluye de los altos costos portuarios de la región. Sobre los costos portuarios de la región, en general, no permiten la competitividad de las importaciones para el desarrollo industrial lo cual se traduce en un exiguu incremento de las exportaciones que, por el contrario, se ven afectadas drásticamente logrando así la insostenibilidad para lograr un desarrollo industrial deficiente. Y ello se refleja claramente en un menor ingreso para la economía de los países latinoamericanos y en la postergación de desarrollar una industria interna (Sánchez, 2004).

Los países latinoamericanos no tienen la tecnología necesaria para el desarrollo de los puertos, por lo que se encuentran en una amplia desventaja con los países desarrollados. A ello se suma, la falta de flexibilidad estatal que el sector privado sí posee (sobre todo en materia laboral), condición que le permite establecer mayores márgenes de competitividad. Finalmente, el estado no tiene la capacidad de invertir en grandes proyectos que cuenten con la tecnología e infraestructura adecuada para el desarrollo óptimo de los servicios portuarios (Burkhalter, 1999). Este problema presentado por Burkhalter ha sido resuelto por parte del sector privado en el puerto de Conchán, con las inversiones necesarias para volver competitivo su producto con respecto a otros de la región. La empresa administradora cuenta con operaciones en el principal mercado nacional, que es el departamento del Lima, tal como observamos en el siguiente gráfico, la venta de cemento en este departamento es muy superior al resto de las principales ciudades.

En Petroperú los competidores que se vienen presentando en la refinería de petróleo crudo, está conformada por la Refinería La Pampilla S.A.A. Actualmente, Refinería La Pampilla tiene una capacidad de refinación de 102,000 barriles por día, lo que significa más del doble del volumen total que actualmente se utiliza. La Pampilla es de propiedad privada cuyos dueños son la española Repsol. Cuenta además, la refinería de Conchán, con un puerto

multiboyas. Este puerto cuenta con dos amarraderos para buques de hasta 50,000 toneladas y tres tuberías submarinas. Finalmente, otro competidor es la Refinería Pucallpa que viene hacer propiedad de Petroperú pero se encuentra arrendada a Maple Gas Corporation (PETROPERÚ, 2015). El terminal portuario de Conchán cuenta con oportunidades de comercio similares a las de otros puertos, entre ellos están los puertos de Callao y San Martín – Pisco teniendo en cuenta su ubicación geográfica y acceso a ejes viales.

Situación Puerto Callao. El Puerto del Callao es el principal puerto del Perú y el más grande de todos en el país, el cual se ubica en la Provincia Constitucional del Callao, dentro del departamento de Lima. Desde allí ingresan y salen naves marítimas nacionales y extranjeras, considerado como uno de los puntos estratégicos para el comercio internacional en América Latina y el mundo. Es el principal en tráfico y capacidad de almacenaje. Asimismo, es uno de los más importantes de Latinoamérica ubicándose en el séptimo lugar y primer lugar en la región Pacífico Sur en el 2015, cuenta con cinco muelles (APN, 2015).

El Puerto del Callao está conectado con la zona industrial de la Capital y el resto del país, mediante vías de acceso que se dirigen al norte, sur y sierra central. El Puerto está ubicado en la zona central del litoral peruano, dentro de la Cuenca del Pacífico, al que acceden las rutas interoceánicas, cruzando el Canal de Panamá y el Estrecho de Magallanes. Por su ubicación geográfica en relación al país, contiene una zona de influencia que comprende los departamentos de Lima, Cerro de Pasco, Huánuco, Ayacucho, Junín y Huancavelica. A julio del 2015, podemos ver en la Figura 15 el flujo de naves que recibe el puerto del Callao de APM Terminal y DP World, que alcanza las 1,645 naves al año.

Por otro lado, podemos ver en la Tabla 21, que el movimiento de contenedores incrementó en un 7.9%, los contenedores de las naves que operan con grúas incrementó en se redujo en 14.4%, a la vez se incrementó en 1.9% la atención de portacontenedores mayores a

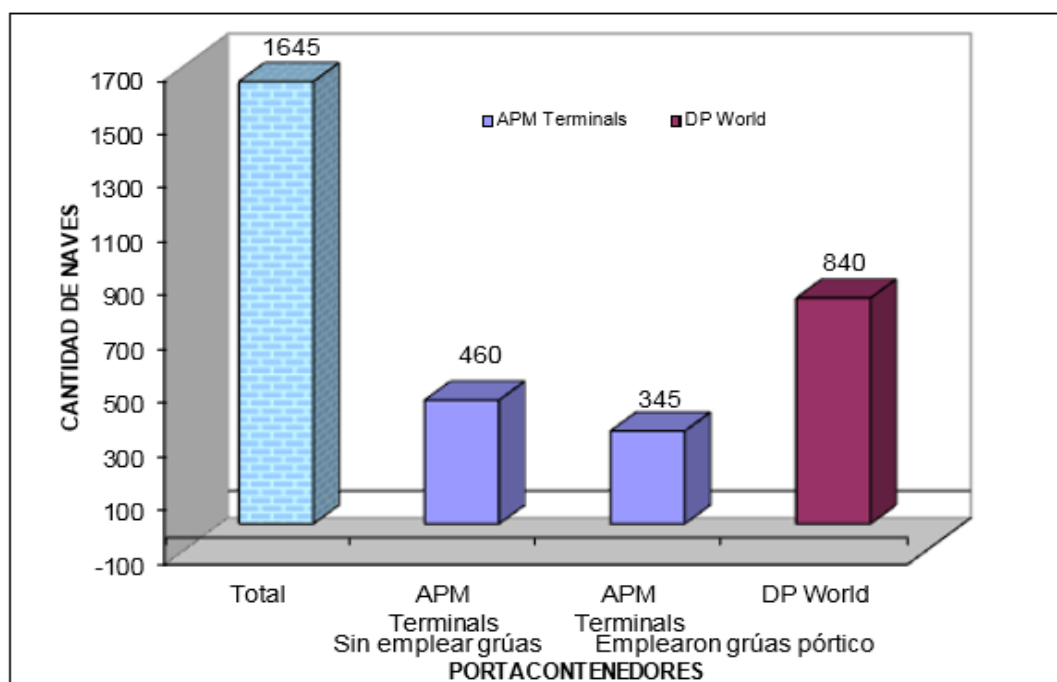


Figura 15. Naves portacontenedores atendidas en los terminales portuarios de DP World Callao y de APM Terminals Callao.

Tomado de “Estadística de naves portacontenedores atendidas en los terminales portuarios APMT Callao y DP World Callao,” por Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2014).

Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015-I/6b6d11b8b09ecc5f2e044a0b0c60517a

Tabla 21

Tráfico de Naves Portacontenedores en los Terminales de DP Word y APM Terminals

Naves	Año 2013	Año 2014	Variación %
Total Portacontenedores	1523	1643	7.90%
Emplean grúas pórtico de muelle	1193	1183	-0.80%
< 20,000 AB	201	172	-14.40%
	16.80%	14.50%	
>= 20,000 AB	992	1011	1.90%
	83.20%	85.50%	
Sin emplear grúas pórtico de muelle	330	460	39.40%
< 20,000 AB	189	331	75.10%
	57.30%	72.00%	
>= 20,000 AB	141	129	-8.50%
	42.70%	28.00%	

Nota. Tomado de “Estadística de naves portacontenedores atendidas en los terminales portuarios APMT Callao y DP World Callao,” por APN, 2014. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015-I/6b6d11b8b09ecc5f2e044a0b0c60517a

20,000 AB que operaron con grúas pórtico de muelle (APN, 2015). El desarrollo del Terminal Portuario ha venido incrementándose, formando parte también de los proyectos

portuarios que vienen presentándose en el gobierno, uno de ellos es el proyecto de Modernización del Terminal Norte Multipropósito en el terminal portuario del Callao, donde el monto de inversión es de 346'027,463 (APN, 2014). Sin embargo, a pesar de ser el principal puerto de nuestro país, el puerto del Callao presenta un ratio de productividad sumamente bajo: 16 movimientos de contenedores por hora que representa alrededor del 20% del nivel reflejado en otros puertos relevantes de Sudamérica (Sgut, 2015). El mismo estudio muestra que el puerto del Callao puede ser entre 40% y 160% más caro que los puertos de Limón, Buenos Aires y Cartagena, en rubros de estadía de la nave, movilización de contenedores y cobros administrativos. Además, presenta ineficiencias en aspectos como: a) espera en la rada, la espera de un día para poder atracar (debería ser cero) llegando el sobre costos a USD 27 mil por día; b) bajo ritmo de descarga, llegando a ser 22 horas de demora de descarga, lo que equivale a un sobre costos de USD 18 mil por día; c) costo de inventario, el cual refleja el costo de oportunidad que asume el usuario por no tener a tiempo su mercadería, con un exceso no justificable de 5.7 días; d) sobre costo estructural, el costo de movilización de contenedores es de USD 152 mientras el estándar de la región se encuentra en USD 120; y e) los sobre costos de ENAPU, con una planilla sobredimensionada, estos costos pueden ser reducidos en un 50% (Sgut, 2015).

El acceso al puerto del Callao, según declaraciones del presidente de la Asociación de Exportadores (Adex), por donde transita el 85% de los productos peruanos que se envían al extranjero, tiene un “problema gravísimo” en el sistema de acceso vial que lo rodea e incluso otro tema por mejorar dentro del mismo puerto y se ha solicitado incluso (desde Adex) que se declare en emergencia el acceso vial al puerto del Callao. Sin embargo, no sólo la congestión vehicular está siendo un problema grave, a esto debemos sumarle los actos delincuenciales que sufren los transportistas de carga durante sus desplazamientos hacia y desde el puerto del Callao (APN, 2015). Estos actos pueden llegar a pérdidas del 5% de la carga total, lo que

representa un riesgo y sobrecostos para los exportadores e importadores de carga (O. Luna, comunicación personal, 2015).

Situación puerto General San Martín de Pisco. El Puerto General San Martín de Pisco se encuentra ubicado en el Departamento de Ica, provincia de Pisco, distrito de Paracas, a 280 kilómetros al sur del Puerto del Callao. Cuenta con un muelle de 700 metros de longitud con



Figura 16. Terminal Portuario del Callao.

Tomado de “Memoria Anual 2014,” por Empresa Nacional de Puertos S.A (ENAPU, 2014). Recuperado de http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014

4 amarraderos, la edificación data del año 1969, cuenta con un abrigo natural frente al oleaje y buen clima casi los 365 días del año. La actividad portuaria, tiene gran importancia en las actividades pesqueras y agroindustriales, industria metalúrgica y minera de la zona. Los productos que moviliza están relacionados con el desarrollo socioeconómico de los departamentos de Ica, Ayacucho, Huancavelica y el norte de Arequipa. La zona cuenta con atractivos turístico por su cercanía a la ciudad arqueológica donde se desarrolló la cultura Paracas reconocida por sus tejidos. El Puerto General San Martín de Pisco cuenta con equipos tales como, portacontenedores, tractores, elevadores de horquilla y de prensa,

vagonetas, remolcadores y lanchas (ENAPU, 2014). Por su cercanía al Puerto del Callao se proyecta como terminal complementario de atraque, ante requerimientos ocasionales de embarcaciones con carga destinada a la capital del país. Actualmente es administrado por la empresa ENAPU, cuenta con un proyecto de rehabilitación de los amarraderos 1 y 2.

Julio del 2014 se escribió el contrato de concesión del terminal portuario General San Martín, al Consorcio Paracas por treinta años, con el objetivo de lograr una inversión proyectada de 215 millones de dólares, a ejecutarse en obras de modernización del puerto (ENAPU, 2014).



Figura 17. Terminal Portuario General de San Martín.
Tomado de “Memoria Anual 2014,” por Empresa Nacional de Puertos S.A (ENAPU, 2014).
Recuperado de http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_ENAPU_2014

3.6 El Puerto de Conchán y sus Referentes

Situación puerto de Iquique. El Puerto de Iquique se encuentra en la capital de la Provincia de Iquique, Región de Tarapacá, en el País de Chile, frente al Océano Pacífico $20^{\circ}12'22''\text{S}$ $70^{\circ}9'34''\text{W}$. Integra junto con las comunas de Alto Hospicio, Camiña, Colchane, Huara, Pica y Pozo Almonte el Distrito Electoral N° 2 y pertenece a la 1era circunscripción Senatorial (EPI, 2015). Esta ubicación, permite la entrada y salida, desde y

hacia los mercados internacionales generando una alta frecuencia naviera, de 1,5 naves diarias principalmente a los mercados del Asia Pacífico. El Puerto de Iquique cuenta con dos terminales, el Terminal N° 1 Molo y el Terminal N° 2 Espigón. El Terminal N°1 Molo es administrado por la Empresa Portuaria de Iquique (EPI) y el Terminal N°2 Espigón fue entregado en concesión por un período de veinte años a la Empresa Iquique Terminal Internacional (ITI) en el 2002.

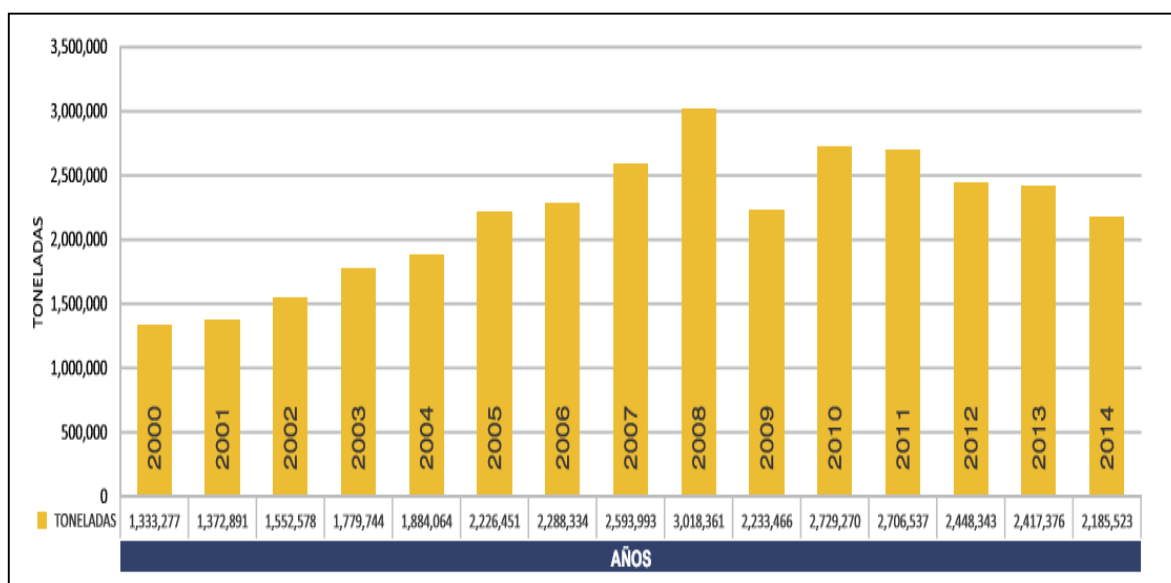


Figura 18. Transferencia de Carga del Puerto de Iquique: 2000 – 2014.
Tomado de “Evolución del tonelaje,” por Empresa Portuaria de Iquique, 2015. Recuperado de <http://www.epi.cl/wordpress/puerto-de-iquique/caracteristicas/>

En el año 2000 al 2014, el puerto de Iquique ha experimentado un importante aumento en la tasa de transferencia de carga anual, que en total anota un crecimiento del 63,92% según figura 18 (EPI, 2015). En el año 2015 estará finalizado el nuevo portal de acceso al puerto, buscando mejoramiento de la eficiencia y seguridad en el recinto portuario, con una inversión de \$220.000.000. Sumando el proyecto de mejoramiento de seguridad y tecnología, tanto en el recinto portuario como en los terrenos de Alto Hospicio, contemplando una inversión de \$ 60'000.000 en obras civiles y \$ 135'500.000 en equipos (EPI, 2015).

Situación Puerto de Rotterdam. Es el principal puerto de Europa y el primero en infraestructura según el foro Económico Mundial en “The Global Competitiveness Report

2015 a 2016”, la ubicación al centro de Europa y estar entre los ríos Rin y Mosa en los Países Bajos son sus principales ventajas comparativas. Tiene cerca de 40 Km de longitud y el valor de la operación es de casi 500 millones de toneladas de carga, lo que representa cerca de 150 buques entre marítimos y fluviales (Port of Rotterdam, 2015). Otro factor relevante es que cuenta con transporte intermodal (ferrocarriles, navegación fluvial, marítima, carretera, oleoductos, etc), teniendo una administración del puerto caracterizada por su nivel de servicio



Figura 19. Terminal portuario de Iquique.
Tomado de “Empresa Portuaria de Iquique,” por (EPI, 2015). Recuperado de <http://www.epi.cl/wordpress/puerto-de-iquique/caracteristicas/>

de calidad mundial. Puede recibir los buques más grandes del mundo con más de 20 metros de profundidad como petroleros y buques portacontenedores (Port of Rotterdam, 2015).

Situación Puerto de Singapur. Es uno de los principales puertos del mundo y el más importante del Pacífico manteniendo un tráfico constante de alrededor de mil buques. Singapur como país está ligado estrechamente con el puerto, desde su fundación en 1819, lo que le permite tener a las autoridades (la Autoridad Marítima y Portuaria de Singapur o MPA por sus siglas en inglés) enfocadas en mejorar constantemente los servicios logísticos del puerto. Es a su vez el puerto de petróleo más grande del mundo aunque no produce el crudo.

Singapur opera más de 100 mil barcos al año y recibe sólo por visitantes de cruceros alrededor de 1 millón de personas.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz del Perfil Competitivo identifica los competidores del puerto de Conchán en el Perú (ver Tabla 22), así como en el exterior (ver Tabla 23). La matriz del perfil competitivo del muelle de Conchán tiene un valor de 1.78, debido principalmente a su infraestructura casi exclusiva diseñada para el embarque y desembarque a granel de sólidos (cementos y granos) y líquidos (crudo y asfalto). Para la elaboración de la matriz del perfil de referencia (MPR), se consideró desarrollar la comparación del muelle de Conchán con puertos de nivel internacional, con el objeto de verificar la situación del muelle dentro de estándares de competitividad mundial.

3.8 Conclusiones

La evaluación externa se enfoca en la exploración del entorno y el análisis de la industria, y busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que se encuentran fuera del control de la firma (D'Alessio, 2008). El análisis de los puertos competidores permite elaborar la MPC, en donde se determinan sus fortalezas y debilidades con respecto a los factores claves de éxito. Los puertos comparados tienen mejor ventaja competitiva que el muelle de Conchán, debido sobre todo por el enfoque de negocio privado al cual está dirigido, en el cual sus inversiones en el muelle está dirigido al core del negocio del administrador, UNACEM y Petroperú. Por otro lado, los puertos comparados presentan una inversión significativa en mejoras de infraestructura que carece el puerto de Conchán.

La elaboración de la MPR realiza un benchmark con puertos importantes a nivel mundial, de manera que se pueda determinar un nivel de referencia para comparar el desarrollo de las actividades. En este sentido se ha puesto al Puerto de Iquique como el referente más cercano de la región y a dos puertos líderes mundiales como Rotterdam y Singapur.

Tabla 22

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

	Factores de Éxito	Peso	Puerto de Conchán		Puerto del Callao		Pto. Gral. San Martín	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Situación geográficas (F)	0.17	2	0.34	3	0.51	2	0.34
2	Intalaciones Portuarias (D)	0.17	1	0.17	3	0.51	2	0.34
3	Protección frente al oleaje (D)	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30
4	Tecnología de procesos de gestión integrada (F)	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
5	Personal capacitado (F)	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28
6	Clusters o Hubs en la zonas de influencia (D)	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
7	Política portuaria promotora de inversión privada (D)	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
8	Acceso cercano a vías de comunicación (F)	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Total		1.00		1.51		3.00		2.07

Tabla 23

Matriz del Perfil de Referencia (MPR)

Factores de Éxito			Puerto Conchán		Puerto de Rotterdam		Puerto de Singapur	
			Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor
1	Situación geográficas (F)	0.17	2	0.34	4	0.68	4	0.68
2	Intalaciones Portuarias (D)	0.17	1	0.17	4	0.68	3	0.51
3	Protección frente al oleaje (D)	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
4	Tecnología de procesos de gestión integrada (F)	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5	Personal capacitado (F)	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
6	Clusters o Hubs en la zonas de influencia (D)	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
7	Política portuaria promotora de inversión privada (D)	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
8	Acceso cercano a vías de comunicación (F)	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Total			1.00	1.51		4.00		3.83

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el análisis interno, según D'Alessio (2012), se encontrará lo bueno, lo malo y lo feo de la organización, para posteriormente poder ayudar a encontrar las fortalezas y debilidades. En este sentido se requiere hacer un análisis interno detallado, donde los factores internos como (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) informática y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008). Este análisis dará como resultado la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), donde encontraremos las fortalezas y debilidades del puerto de Conchán.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Decreto Supremo N° 041-2002-MTC establece que la Dirección General de Transporte Acuático del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, es la responsable y encargada de “promover, normar y administrar el desarrollo de las actividades marítimas, fluviales, lacustres, portuarias y servicios conexos, así como de la infraestructura del sistema portuario y vías navegables.

La estructura del muelle de Conchán (ver Figura 20) está liderado por un Sub Gerente, el Sr. Rolando Chiappo, 1 Jefe de Operaciones, el Sr. Oscar Luna y 1 Jefe de Mantenimiento. Debajo de ellos los acompañan horizontalmente obreros. (Entrevista Sr. Oscar Luna – Jefe de Operaciones del Terminal Portuario de Conchán). Trabajan 18 personas en el muelle. El recurso humano está lo altamente preparado, la mayoría son ex marinos, oficiales y/o suboficiales (O. Luna, comunicación personal, 2015). La Empresa UNACEM cuenta con un Sistema Integrado de Gestión (SIG), mediante el cual dirigen, gestionan y controlan la calidad, la seguridad y la salud en el trabajo, a la vez sus aspectos ambientales y la protección de sus operaciones e infraestructuras. El sistema integrado de

gestión con el que cuentan está diseñado según las implementaciones de las normas internacionales de gestión (UNACEM, 2014). Podemos apreciar que el muelle no es una unidad de negocio de UNACEM, sino una sub área dentro de operaciones, por lo que no tienen departamento comercial o marketing, ni autonomía presupuestal, lo cual reduce de manera significativa la capacidad de toma de decisiones de la dirección del puerto.

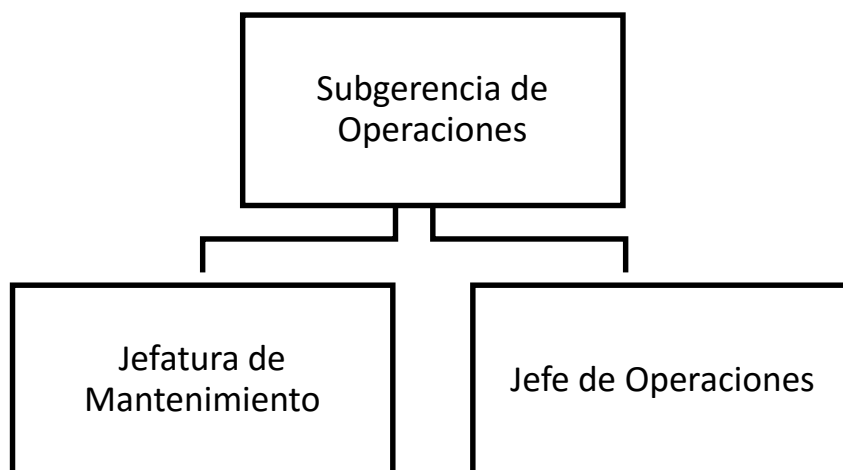


Figura 20. Organigrama del muelle de UNACEM.

Tomado de “Entrevista a Oscar Luna (Jefe de Operaciones del Muelle de UNACEM),” Unión Andina de Cementos (UNACEM, 2015).

En relación al terminal portuario Conchán, este cuenta con certificaciones internacionales de gestión como la certificación ISO 9000 (Gestión de la calidad), certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce) y código PBIP (Protección a Buques e Instalaciones Portuarias), certificación ISO 14000 (Gestión medioambiental) y OHSAS 18000 (salud y seguridad en el trabajo); la implementación del sistemas de gestión contribuye con el uso responsable de los recursos naturales y la eficiencia del negocio (APN, 2010). El sistema integrado de gestión, frecuentemente es auditado por un comité interno y por instituciones externas. Cuentan con las autorizaciones de la APN y DICAPI, Dirección General de Capitanías y Guardacostas (O. Luna, comunicación personal, 2015).

En el caso de la refinería de Conchán de Petroperú, si se considera una unidad de negocio pero es dependiente de la organización de Petroperú, la estructura de mando de la refinería de Conchán presenta la siguiente distribución (ver Figura 21). Por otro lado, desde

2009 Petroperú viene implementando el Código Marco de Buen Gobierno Corporativo de Empresas del Estado y cuenta desde noviembre de 2010 con un código de Buen Gobierno Corporativo aprobado por su Directorio. Según la Memoria Anual 2014, Petroperú alcanzó un 90.5% de cumplimiento en las Normas de Buen Gobierno Corporativo de acuerdo a los parámetros de la Bolsa de Valores de Lima y presentó la Segunda Memoria de Sostenibilidad alineada al estándar internacional Global Reporting Initiative (GRI).

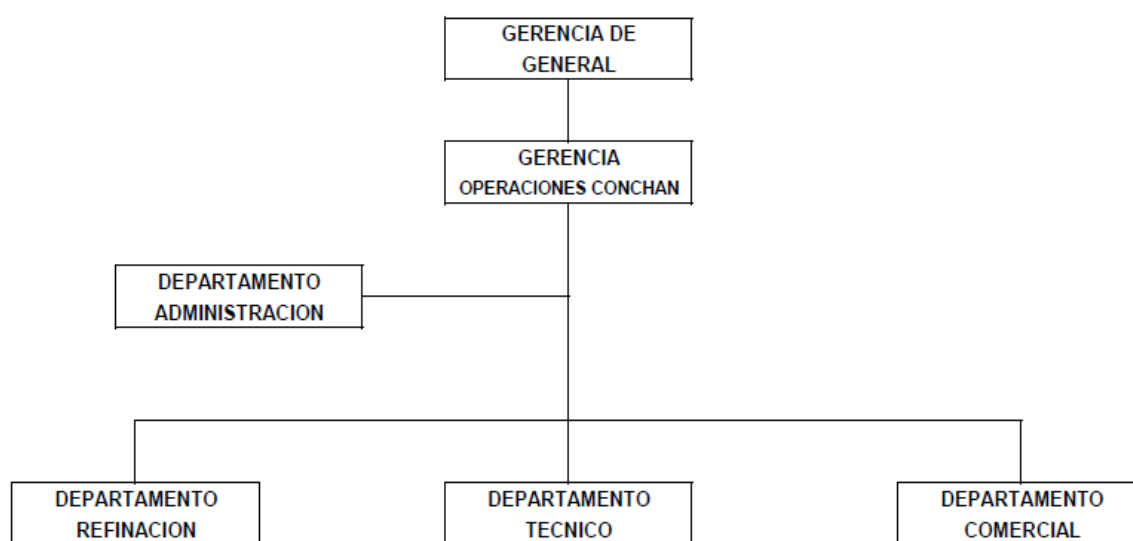


Figura 21. Organigrama gerencia de operaciones Conchán.
Tomado de “Organización general básica”, por Petroperú, 2009. Recuperado de <http://www.petroperu.com.pe/transparencia/archivos/OrganigramaTotalPetroperu>

En ambos casos podemos apreciar, que a pesar que tanto el muelle de UNACEM y la refinería (junto con el puerto multiboyas) de Petroperú presentan características para su administración independiente. Sin embargo, en la realidad están sujeta a sus casas matrices, las cuales les asignan presupuesto y objetivos enfocados en sus necesidades “core” (abastecer a la fábrica de cementos y producir combustible).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En UNACEM las ventas consolidadas al primer semestre 2015 fueron de 1,831 millones de soles, una cifra de 28% mayor a las ventas del primer semestre 2014 (ver Tabla 24). La utilidad neta disminuyó en 50% al primer semestre 2015 (UNACEM, 2014). Tal como se

puede apreciar en el punto 3.3.1 podemos clasificar al terminal portuario de Conchán como uno que se encuentra en etapa de crecimiento, las ventas han venido incrementando como se puede apreciar también en las tablas reportadas por UNACEM (UNACEM, 2014). Por la cercanía del terminal portuario a la ciudad de Lima, las naves que arriban en este muelle pueden hacer uso de todo tipo de servicios a costo propio, tramitándolos a través de agentes marítimos.

Tabla 24

Cifras Importantes del Periodo 2014 - 2015 de UNACEM

UNACEM S.A.A y Subsidiarias consolidadas				
(PEN millones)				
	1S14	1S15	U12M 1S15	Var.% 1S15 - 1S14
Ventas Netas	1,433	1,831	3,494	27.80%
EBITDA	460	650	1,316	41.20%
Margen EBITDA	32%	35%	38%
Utilidad Neta	133	66	232	-50.20%
Margen Neto	9%	4%	7%

Nota. Tomado de “Newsletter 2T15,” por Unión Andina de Cementos (UNACEM, 2015). Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2015/08/Newsletter-2T15>.

En el año 2014, se reinició las exportaciones de clínker con un volumen de 423,835 toneladas, que representaron ingresos de 18.6 millones de dólares americanos. Los principales destinos de exportación fueron Venezuela, Chile, y Brasil. El tonelaje de sólidos a granel operado por el muelle Conchán en 2014 se redujo en 31.0% respecto de 2013, puesto que ya no realizaron importaciones de clínker (UNACEM, 2014). Se encontró que las operaciones portuarias por productos han venido presentando variaciones durante esta última década, observándose en el año 2006 las operaciones totales por producto obtenidas fueron de 1'185, 777 toneladas métricas, mientras que en el año 2009 se obtuvo un total de toneladas por producto de 104,751 toneladas métricas, teniendo una disminución notable; recuperándose enormemente en el año 2013 con un incremento total de 1'487,373 toneladas métricas y disminuyendo nuevamente en el año 2014 con un total de 423, 835 toneladas

métricas (UNACEM, 2014). Las variaciones en las operaciones demuestran que el muelle no está utilizando adecuadamente su capacidad instalada; es decir, debido que el muelle opera principalmente para cubrir los requerimientos de materias primas y de exportación de la planta de Cementos Lima, se desaprovecha la oportunidad de darle un mayor uso comercial al muelle. La importación de granos es una alternativa que la empresa utiliza de manera marginal y no existe planes comerciales dirigidos a aumentar su utilización. Por otro lado, la exportación e importación de productos a granel de otras empresas industriales, en la actualidad tiene un convenio con Eternit, esto podría aumentar el uso del muelle de manera significativa.

Durante el 2014, Petroperú mantuvo el liderazgo nacional en el mercado de combustibles, con una participación de 49%, refinó 92.7 MBDC, incrementando por otra parte, los volúmenes de exportación, principalmente a Bolivia en asfaltos (Petroperú, 2015). Por otro lado, las ventas de combustible de la refinería de Conchán se han venido incrementando en los últimos años, duplicándose en el período 2007-2015. Este aumento de ventas se ha podido explicar por la mayor demanda de combustibles de Lima y la decisión de Petroperú de abastecer a más regiones (como Moquegua y Junín) (Entrevista Sr. Pedro Jiménez – Jefe de Unidad de Procesos de Refinería de Conchán de Petroperú). Petroperú produce a través de Conchán asfalto del tipo SUPERPAVE el cual es de las mejores calidades de Asfalto (Petroperú, 2010). En este sentido, Petroperú exporta asfaltos hace más de 10 años a Ecuador, desde Refinería Talara (PEN 60/70 y PEN 85/100) en carros cisternas y desde Conchán a Bolivia PEN 85/100 en cisternas y cilindros metálicos. Esta última se presenta como una oportunidad debido a los planes de integración energética que el Perú y Bolivia están promoviendo y al rápido crecimiento económico de Bolivia, que deberá de realizar fuertes inversiones en infraestructura vial para sostener dicho crecimiento. Por otra parte el muelle de UNACEM y la refinería de Petroperú carece de un plan de marketing propio

enfocado en aumentar sus operaciones y su capacidad con nuevos clientes. Los casos de servicios a terceros son puntuales y no existe un mecanismo de negociación directa con la dirección del puerto (Entrevista Sr. Oscar Luna – Jefe de Operaciones del Terminal Portuario de Conchán).

4.1.3 Operación y logística. Infraestructura (O)

El terminal portuario de Conchán, cuenta con un muelle ubicado en una zona de mar libre de obstáculos, con una pasarela de acceso de 528 metros de largo y 6.50 metros de ancho, con profundidad mínima de 13 metros, dicha pasarela lleva una faja transportadora y permite el tránsito vehicular en un solo sentido. Su profundidad máxima en el extremo de mar del cabezo es 20 m en marea baja y 13 m en el otro extremo (UNACEM Instalaciones Marinas de Conchán, 2014). Permite el atraque de buques de hasta 38,500 Tm de peso muerto. Un calado máximo de 11 metros. Las dimensiones de los buques para su atraque exitosos son: eslora (longitud) máxima 185 metros, eslora (longitud) mínima 135 metros, manga (anchura) de 32 metros y puntal (profundidad) de 15 metros. Cuenta con puntos de amarre y distribución los cuales permiten amarrar y operar con seguridad naves de hasta 38,500 toneladas de peso muerto. (UNACEM Instalaciones Marinas de Conchán, 2014).

Cuenta además con un sistema de defensas, el cual está ubicado en dos dolphins que sobresalen del muelle y tiene 22 m de largo y 3.20 m de ancho. Compuesto por cinco plataformas deslizantes que sobresalen 1.50 m del dolphin, conectadas al concreto del mismo por amortiguadores de jebe que soportan la presión del casco de la nave, permitiendo que la nave se recueste contra el muelle con suavidad. (UNACEM Instalaciones Marinas de Conchán, 2014). La Autopista Panamericana Sur es la principal vía para el desarrollo de esta zona, su acceso asegura a muchas empresas facilidades de acceso y buena ubicación. De otro lado, la Panamericana Sur, es la vía donde se registra el mayor tránsito de camiones grandes en Lima (cerca de 4 mil vehículos de carga por hora), superando el nivel de la Panamericana

Norte, Carretera Central y la avenida Nestor Gambetta (IPM-MML, 2012). El acceso fácil a una de las principales vías de la ciudad de Lima le otorga una ventaja considerable para fines comerciales al puerto de Conchán.

En lo que se refiere al puerto de Conchán, con respecto al primer semestre del 2014, las operaciones portuarias se incrementaron en 36.6%, este incremento se debió a los mayores embarques de exportación de clínker y a embarques adicionales de yeso, carbón y granos manejados por el muelle Conchán (UNACEM, 2015). Por otro lado, el muelle de UNACEM se mantiene 100% operativo durante todo el año, los mantenimientos se realizan en períodos donde no se esperan buques y cuentan con espacio disponible en los alrededores para futuras ampliaciones o construcción de patios para vehículos pesados (O. Luna, comunicación personal, 2015) como los que se muestra en la Figura 22.

El puerto multiboyas de la refinería de Conchán se encuentra en el Km. 26.5 panamericana sur. Cuenta con un terminal submarino (cuenta con dos líneas de 600 mt. B/N y siete mangueras por cada línea) con un total de 14 mangueras. El puerto alcanza una profundidad de 22 metros a sólo 600 metros de la costa. Además se cuenta con espacio disponible para futuras ampliaciones y los equipos se encuentran funcionando al 100%, 35 mil barriles por día, y no hay cuellos de botella (P. Jiménez, comunicación personal, 2015).

La Refinería de Conchán tiene una mayor capacidad de procesamiento y unidades de producción más complejas que la Refinería de Iquitos, los hornos y calderos de Conchán utilizan gas natural (PETROPERÚ, 2015). En el año 2014 se reemplazaron equipos y mejoras de rendimiento en unidades de proceso con el objetivo de disminuir gastos y mejorar productos; A la vez se realizó un montaje de un tanque de 120 MB para almacenamiento, con el objetivo de cubrir las necesidades logísticas y facilitar la elaboración del diésel B5 (PETROPERÚ, 2015).



Figura 22. Instalaciones Marinas de Conchán. Tomado de “Instalaciones marinas de Conchán,” por Unión Andina de Cementos (UNACEM, 2015). Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/muelleconchan/brochuremuelleconchan>

El mantenimiento es contante y tienen proyectado la ampliación de la capacidad de la refinería, pero aún no está definido la ampliación y/o construcción del muelle (P. Jiménez, comunicación personal, 2015). La Refinería de Conchán, ofrece diversidades de productos a merced del Sistema de Control Distribuido; Pueden almacenar hasta 840.000 barriles y cuentan con un amarradero submarino para atender buques tanque de hasta 75.000 DWT, con tres líneas submarinas para productos negros, blancos y químicos.

Por otro lado, en la refinería de Conchán de Petroperú, se adquirieron en el 2015, 685 MB de condensado de gas natural a PLUSPETROL, destinados al terminal portuario, generando un ahorro de S/ 7.2 millones en el 2014, se procesaron en la unidad de destilación primaria 7.6 MBDC de crudo y otras cargas, la producción de solvente y la de destilados medios, incremento en 3% y 4 % respectivamente (PETROPERÚ, 2015). Finalmente, la Refinería de Conchán de Petroperú, cuenta con un sistema de Gestión de calidad del terminal, basado en la norma ISO 9001:2008 (PETROPERÚ, 2015).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El terminal portuario de Conchán Lima, está administrado por la empresa UNACEM (APN, 2014). Una de las categorías de clasificación de riesgos de UNACEM, se sustenta en el factor financiero (ver Tabla 25), su sólida situación financiera, fortalecida con la fusión efectuada en el 2012, ampliando su capacidad de producción y mejorando niveles de eficiencia operativa.

A diciembre del 2014, los ingresos totales ascendieron a S/ 1,907 millones, mayores en 4.53%, respecto a lo registrado a diciembre del 2013 que fueron S/ 1,825.206 millones, considerando valores constantes. Los costos de ventas aumentaron 2.51% (S/ 1,052.47 millones vs S/ 1'026.66 millones), con un resultado bruto de S/ 841,509 millones a diciembre del 2014, frente a S/ 774.69 millones a diciembre del 2013. Los resultados obtenidos (patrimonio), ascendieron a S/ 3'672,133 millones a diciembre del 2014, 4.49% superior al 2013 (S/ 3'470.19 millones) (Class & Asociados S.A. UNACEM 2015). Como podemos notar, UNACEM es una empresa que cuenta con indicadores financieros sólidos y podría realizar inversiones en el muelle si consideran necesario. Sin embargo, los objetivos de la empresa no tiene prioridad darle mayor alcance del que actualmente cumple el muelle (O. Luna, comunicación personal, 2015).

Petroperú es la empresa más importante del Perú en términos de ventas y ocupa el puesto 75 dentro de las principales empresas latinoamericanas. Cuenta con una importante posición en el mercado nacional de combustible alrededor del 49% del mercado, es de vital importancia estratégica al ser la principal empresa de hidrocarburos del país. La calificadora de riesgo Equilibrium le ha otorgado la calificación AA+.pe la cual refleja una alta capacidad de pagar el capital e intereses en los términos y condiciones pactados. Las diferencias entre esta clasificación y la inmediata superior son mínimas (Equilibrium, 2014). De este análisis (ver Tabla 26) podemos rescatar que una de las principales fortalezas de Petroperú es

tener como accionista principal al Estado Soberano del Perú, el cual le ofrece facilidades en el acceso a financiamiento en condiciones flexibles y competitivas.

Tabla 25

Indicadores Financieros de UNACEM

En miles de nuevos soles de diciembre del 2014	
	Dic. 2014
Total Activos	8'447,520
C. x Cobrar Comerciales	63,799
Existencias Corto Plazo	610,529
Activo Fijo	3,905,509
Total Pasivos	4'805,387
Patrimonio	3'672,133
 Ventas Netas	 1'907,922
Resultados Brutos	841,509
Resultados Operacionales	599,222
Utilidad neta	293,956
 Res.Operacional / Ventas	 31.41%
Utilidad / Ventas	15.41%
 Rent. / Patrimonio Promedio	 8.18%
Rent. / Activos	3.87%
Liquidez corriente	1.02
Liquidez ácida	0.34
Deuda / Patrimonio	1.31
Pas. Financ./Patrimonio	1.07
% Deuda a corto plazo	19.54%
Índice de Cobertura Histórico	4.38

Nota. Tomado de “Fundamentos de clasificación de riesgo: Unión Andina de Cementos,” por Class & Asociados, 2015. Recuperado de <http://www.classrating.com/unacem>

Sin embargo, a pesar de esta solidez, en 2014 la caída de los precios internacionales del petróleo en el segundo semestre del año, entre otros factores, afectó seriamente los resultados de la empresa terminando con una pérdida neta de S/. 218 millones (Petroperú, 2015). Debido al bajo nivel de apalancamiento de la empresa (cercano a 1) y, hace que este resultado negativo no afecte de manera significativa la solvencia de la empresa. Aunque la

empresa debe revisar su política de tesorería a fin de tener un ratio de liquidez corriente por encima de 1 (en 2014 fue de 0.70). La perspectiva negativa en cuanto a los precios del petróleo puede llevar a retrasar inversiones en infraestructura como la construcción del muelle. Sin embargo, esta misma perspectiva lo debe incentivar a expandir la exportación de productos como el asfalto.

Tabla 26

Estados Financieros PetroPerú

En millones de nuevos soles de diciembre del 2014	
	Dic. 2014
Activo Corriente	3,374
Activo Fijo	4,748
Total Activo	8,123
Pasivo Corriente	4,827
Pasivo No Corriente	658
Patrimonio Neto	5,485
Ventas Netas	15,050
Costo de Ventas	-14,101
Gasto de Ventas y Gasto Administrativo	-848.1
Otros Ingresos y Gastos	-240.7
Utilidad Operativa	-140.3
Gastos Financiero	-185.2
Impuesto a la renta	-170.1
Utilidad Neta	-218.4

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014,” Petroperú, 2014. Recuperado de <http://www.petroperu.com.pe/transparencia/archivos/MemoriaPETROPERU2014>

4.1.5 Recursos humanos (H)

Todas las naves que necesitan realizar operaciones de carga o descarga en el terminal portuario, comunican al operador del muelle su llegada, con anticipación mediante un correo electrónico (Días/Horas determinadas por el terminal portuario). Cuando la nave se encuentra próxima y/o dentro de las 200 millas de aguas jurisdiccionales peruanas, debe transmitir sus mensajes vía estaciones costeras (UNACEM, 2014). Para las actividades y desarrollo de las

operaciones de descarga en el terminal portuario y almacenamiento se emplea a 18 trabajadores estables (15 de ellos son empleados y tres de ellos son funcionarios) después de todo el proceso completo de arribo, con los contratistas suman 22, en oportunidades se pueden duplicar el número de contratistas de acuerdo a las operaciones de carga, descarga y a las necesidades de mantenimiento; cuentan con capacitaciones al personal que trabaja en el terminal portuario de Conchán, dichas capacitaciones se realizan periódicamente, de acuerdo a un programa establecido por la UNACEM. Una de las ventajas que presenta el muelle es que su personal está siempre operativo y no cuenta con un Sindicato de Trabajadores por lo que no existen conflictos, lo cual le permite tener costos de operación competitivos.

La Organización Marítima Internacional (OMI) aprobó en 1974 un Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar incluyendo normas y requisitos técnicos para la regulación de la seguridad de los buques y de las personas. Una de ellas es el Código Internacional para la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias, denominado Código PBIP, con el que también cuenta el terminal portuario de Conchán. Por último el terminal portuario forma parte de una implementación de un Sistema Integrado de Gestión, realizado por la empresa UNACEM, en la cual forma parte las certificaciones ISO 9001 y BASC, el puerto se constituye como un fiel cumplidor de los reglamentos de protección y seguridad de sus trabajadores al proveerlos del equipo necesario para su salvaguarda (UNACEM, 2014).

La refinería de Conchán realizó en 2013 actividades de capacitación que implicaron más de 12 mil horas, a más de 200 personas, que forman parte del personal estable de la empresa (PETROPERÚ, 2014). Una de estas capacitaciones fueron temas como automatización industrial, gestión en la industria de los hidrocarburos, gestión de mantenimiento, ingeniería de proyectos, gerencia de proyectos de construcción, especializaciones de riesgos y seguros, normas internacionales de información financiera, gestión de procesos, negociación y manejo

de conflictos, tributación, seguridad y salud, control interno, gobierno corporativo, campañas de comunicación social relacionadas al clima laboral (PETROPERÚ, 2015). La refinería cuenta además con un sindicato de empleados y obreros cuya relación con la empresa no ha presentado ningún conflicto en los últimos años.

La empresa cuenta además con Programa de Desarrollo Personal que busca evaluar los aspectos más importantes que inciden en el desempeño de los trabajadores. Por otro lado, Petroperú ha realizado una campaña de comunicación para relanzar el Plan de Sugerencias. Este programa está dirigido a los trabajadores, con el fin de recoger sus ideas, sugerencias o mejoras en procesos de la compañía (PETROPERÚ, 2015).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con respecto a las condiciones tecnológicas del puerto cuentan con una infraestructura que les permite realizar el proceso de atención de carga y descarga de naves de hasta 38,500 toneladas de peso muerto (UNACEM, 2014). A la vez cuentan con un sistema SAP y SIG (Sistema Integrado de Gestión). Manejan también pronósticos de tiempo satelital con una semana de anticipación, la descarga debe estar entre 10-12 mil tm por día, si es menos de 10,000 tm por día, el sistema mostrará una alerta (O. Luna, comunicación personal, 2015). Cuenta con mecanismos de comunicación, uno de ellos es un espacio web, “Intranet” una página en formato Web donde se encuentran publicadas las normas de conducta de la empresa, el Sistema Integrado de Gestión, entre otros (UNACEM, 2014). Por otro lado, Petroperú ha completado la migración de su sistema operativo JD EDWARDS al sistema ERP-SAP en 2013, con este nuevo sistema integrado de gestión que le permitirá mejorar los servicios a sus clientes y un mejor control interno (Petroperú, 2015).

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

El muelle de UNACEM cuenta con un sistema satelital para el seguimiento de las condiciones climatológicas, el cual requiere de constante monitoreo. Este sistema les permite

tener las condiciones probables del mar con una semana de anticipación. Este aspecto es fundamental debido que el muelle no cuenta con protección natural o artificial frente al oleaje, es necesario que las condiciones del mar sean las necesarias para poder realizar las operaciones de manera segura. El muelle puede operar hasta con 2.5 metros de altura, en caso de superar este nivel deben cancelarse las operaciones en el mar (O. Luna, comunicación personal, 2015).

Cuentan con grúas que descargan entre 10,000 y 12,000 toneladas por día. Estas grúas se mantienen en constante mantenimiento para garantizar su operatividad. Por otro lado, cuentan con un sistema de control de descarga integrado al control de gestión, en caso de no alcanzar el nivel estándar de 10,000 toneladas diarias, aparecen alertas en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) y es necesario un sustento detallado de las razones y planes de acción para mantener el nivel de descarga sobre el estándar (O. Luna, comunicación personal, 2015).

La refinería de Petroperú es una de las más eficientes del país con costos competitivos, el puerto multiboyas presenta la misma característica. Sin embargo, es necesario realizar un mantenimiento constante a la tubería submarina y mantenerla en óptimo estado para poder realizar las operaciones con éxito. El puerto multiboyas no cuenta con ninguna protección natural al mar por lo cual está sujeta su operatividad a las condiciones climatológicas favorables. Por ello, es necesario que el equipo de mantenimiento del puerto cuente con la tecnología del caso para mantener la operatividad y evitar cualquier fuga de los líquidos que transporta la refinería al mar (P. Jiménez, comunicación personal, 2015). La construcción de un muelle para la carga y descarga de líquidos es un proyecto que sigue en evaluación por parte de Petroperú. El muelle le puede generar una reducción de los costos operativos del puerto. Sin embargo, requiere de una inversión aproximada de \$ 70 millones y la refinería tiene un presupuesto estipulado por Petroperú, no existe autonomía en la inversión y gasto (P. Jiménez, comunicación personal, 2015). Cabe señalar, la modificación de la matriz energética

de petróleo industrial a gas natural, el cual fue implementado en el año 2011, junto con la introducción de nueva tecnología de combustión, provocó una reducción en las emisiones de GEI con aproximaciones de 14'600,00 tCO₂e al año, permitiendo lograr anualmente ahorros de 8,5 millones de soles en el costo operativo de la refinería, con la consecuencia de haber reducido en 61% el costo de producción (Petroperú, 2014).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) cuenta con 11 factores del negocio (ver Tabla 27), cada peso asignado a los factores equivale a la importancia relativa de los mismos con el fin de que un puerto logre éxito en la industria, donde seis de ellos constituyen las fortalezas, y cinco representan las debilidades. Entre las principales fortalezas podemos destacar: (a) Tecnología en procesos de gestión integrada, (b) acceso estratégico a la Panamericana Sur, personal altamente capacitado y (c) la ubicación geográfica que le permite tener un calado de 15 metros a tan solo 22 metros de la costa. Dentro de las principales debilidades se encuentran: (a) la carencia de protección ante el oleaje y (b) la reducida autonomía de decisión que tienen tanto el muelle y el puerto multiboyas por estar administrados por su propio cliente.

4.3 Conclusiones

Los diagnósticos de las desventajas de una organización dependen en gran parte de las evaluaciones que se hagan de los recursos, para ello los recursos se convierten en ventajas competitivas (D'Alessio, 2013). La matriz EFI nos permite evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización, permitiendo a la vez identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2013). La evaluación realizada al terminal portuario de Conchán para la elaboración de la matriz EFI dio como resultado 6 fortalezas (4 fortalezas mayores y 2 menores) y 5 debilidades (3 debilidades mayores y 2 debilidades menores).

Tabla 27

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Batimetría natural de hasta 22 m con capacidad de naves tipo post panamax	0.10	3	0.30
2. Tecnología en procesos de gestión integrada	0.11	4	0.44
3. Acceso cercano a vías principales	0.11	3	0.33
4. Personal altamente capacitado.	0.10	3	0.30
5. Áreas disponibles para zonas amplias de almacenamiento y para el desarrollo de una Zona de Actividades Logísticas	0.08	3	0.24
6. Ubicación Geográfica	0.14	4	0.56
Total (Fortalezas)	0.64		2.17
Debilidades			
1. Carencia de protección ante oleaje	0.14	1	0.14
2. Falta de coordinación entre los integrantes	0.05	1	0.05
3. Gerencia con objetivos poco ambiciosos	0.05	2	0.10
4. Reducida autonomía de decisión	0.10	1	0.10
5. Alto costo de mantenimiento de tubería submarina	0.02	2	0.04
Total (Debilidades)	0.36		0.43
Total	1.00		2.60

Valor: (4) Fortaleza mayor, (3) Fortaleza menor, (2) Debilidad menor, (1) Debilidad mayor.

Capítulo V: Intereses del Puerto de Conchán y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Puerto de Conchán

El principal interés del puerto de Conchán es mejorar la eficiencia y rentabilidad del puerto, para ello se requiere incrementar la capacidad de la infraestructura del puerto, que permita recibir naves de mayor calado y de muchas partes del mundo. Actualmente el puerto tiene capacidad de descarga de líquidos a través de la Refinería de Conchán y a Granel por el muelle de UNACEM, pero no tiene capacidad de descarga de contenedores. La mejora de la infraestructura deberá estar enfocada en poder mejorar la capacidad de descarga del puerto en esos tres aspectos.

El puerto Conchán como área geográfica tiene oportunidades de crecimiento debido a que existe cierta saturación del puerto del Callao, las vías de accesos como la Av. Nestor Gambetta está altamente congestionada y los camiones deben realizar largas colas demorando y generando sobre costos en el transporte de carga. El puerto del Callao presenta sobre costos e ineficiencias en relación a sus pares de la región en temas de tiempo espera, lentos movimientos de los contenedores, costos de oportunidad de no tener la mercadería disponible a tiempo y sobre costos administrativos.

Varios de los problemas son originados por las características públicas (administrado por ENAPU) que tenía el puerto antes de su privatización parcial. Finalmente, existe 5% de pérdidas de camiones en el puerto del Callao generando aumentos en los costos de seguridad para evitar pérdidas económicas (O. Luna, comunicación personal, 2015). Por otro lado, existe un gran potencial para el desarrollo de clústers industriales en la zona de Lurín y distritos aledaños, además se está efectuando un gran crecimiento de almacenes en la zona cercana al puerto de Conchán y existe la posibilidad de que la zona de Lurín se convierta en un Cluster logístico de la ciudad de Lima. Sin embargo, directamente para UNACEM la oportunidad de crecimiento está relacionada con la demanda de cemento. Para que el puerto

logre ser competitivo, se requiere también aumentar la eficiencia operativa, permitiendo así una ágil ejecución de sus procesos, sin dejar de lado la calidad y seguridad. El muelle de Conchán, tiene como interés la presencia en nuevos mercados, y a la vez la ejecución de proyectos beneficiando el nivel de producción.

Por otra parte el interés encontrado en la Refinería de Conchán de Petroperú, fue el de abastecer a nuevas regiones y si la demanda lo requiere tomar acciones para construir un muelle o un multiboyas más competitivo. De esta forma, dentro de las propuestas de crecimiento para la refinería se encuentra el producir y exportar asfalto a través del puerto de Conchán. (P. Jiménez, comunicación personal, 2015). No tienen interés en alguna integración con el muelle de Cementos Lima, puesto que se indican que son independientes y no existe ninguna necesidad (P. Jiménez, comunicación personal, 2015). En síntesis, se requiere también lograr una mejora en lo socioeconómico en la zona geográfica donde se encuentra, desarrollando la industria y el comercio, ejecutando proyectos de infraestructura pública y proyectos de centrales hidroeléctricas y mejoras en la protección al medioambiente.

5.2 Potencial del Puerto de Conchán

En el capítulo III, se revisó el potencial del puerto de Conchán, y se puede determinar al analizar sus fortalezas y debilidades a través de los siguientes siete dominios:

Demográfico. Lima concentra el 30% del total de la población, producto de la centralización, eso constituye una ventaja para el puerto de Conchán que se encuentra en Lima y aspira a manejar carga proveniente de todo el mundo; por eso el potencial demográfico aumenta por la dinámica demográfica de estos que países albergan millones de habitantes (INEI, 2015), por este motivo es necesario aprovechar esta situación demográfica para impulsar el crecimiento económico y la competitividad del país. Por otro lado, la ciudad de Lima se sigue expandiendo y la zona sur no es ajena a este fenómeno sociológico con: (a) urbanizaciones, pueblos jóvenes y (b) zonas industriales que se están formando dentro de la

zona de influencia del puerto. De hecho, el personal tanto del muelle de UNACEM como de la Refinería de Conchán está altamente capacitado y comprometido con su trabajo, los incidentes laborales son inexistentes.

Geográfico. El puerto de Conchán, está ubicado en Lima, en la parte central del sur del continente, su ubicación representa una fortaleza importante si se considera su cercanía a los países vecinos, lo que permite al puerto de Conchán interactuar con los demás países, al igual que sus competidores. El Muelle de Conchán es del tipo terminal de mar abierto, ubicado en una zona de mar libre de obstáculos y orientado casi en dirección norte a sur. El puerto de Conchán se sitúa en una zona sísmica del Pacífico, por lo que todo proyecto o implementación de infraestructura deberá considerar este factor de riesgo. El puerto cuenta con una profundidad de 15 metros a sólo 500 metros de la costa, lo cual lo hace fácilmente accesible para los buques, de manera que los muelles en esta zona pueden tener una longitud menor a un kilómetro. El puerto no cuenta con protección natural ante las condiciones climatológicas del mar, en especial ante el oleaje. Siendo este, su principal amenaza para la carga y descarga de los buques, una solución sería la construcción de un sistema de rompeolas de 800 metros (similar al caso de los rompeolas de la playa Melchorita).

Económico. En el segundo trimestre del año 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) registró un crecimiento del 3,0%. Este se sustentó básicamente en el consumo de las familias; se pudo observar que en el trimestre el mayor volumen de productos importados provino de Estados Unidos (25,8%) y China (15,1%), dos de los países más importantes que abastecen de mercancías el mercado nacional (INEI, 2015).

Tecnológico-Científico. El Perú presenta un bajo nivel de desarrollo tecnológico a pesar de la importancia que este factor tiene en la competitividad y el crecimiento de largo plazo, ocupando el puesto 92 en disponibilidad de tecnología según el ranking del Índice Global de

Competitividad (World Economic Forum, 2014), y ocupando el puesto 75 según el número de documentos publicados de carácter científico y tecnológico (CONCYTEC, 2014). Por este motivo, el Perú presenta una desventaja en este factor.

Histórico-psicológico-sociológico. La historia del Perú como nación proviene principalmente de la mezcla de la cultura prehispánica y la cultura occidental. Sin embargo, esta mezcla se ha dado en un contexto de conquista, donde una cultura (la hispánica) se impuso sobre la incaica. Estos factores han provocado una gran diversidad cultural junto con una jerarquización que ha llevado por muchos años a tener ciudadanos de segunda clase junto con una minoría con derechos plenos. De esta interacción podemos rescatar el carácter emprendedor e ingenioso de la población; sin embargo, aspectos negativos como la falta de respeto a la autoridad, el cortoplacismo y la informalidad se están convirtiendo en una limitante para el desarrollo de nuestro país.

Organizacional-administrativo. En el puerto de Conchán, el muelle es administrado por UNACEM, empresa privada de origen peruano. Mientras el puerto multiboyas está a cargo de la empresa estatal PetroPerú. En ambos casos (el muelle y el multiboyas) son administrados como una unidad de negocio pero sus objetivos están ligados exclusivamente a la necesidad de la planta de sus administradores. Contradictoriamente, los negocios que puedan surgir aprovechando la infraestructura del puerto son limitados, con las condiciones actuales.

Prevalece la Autoridad Portuaria Nacional (APN), que se encarga de promover el desarrollo y competitividad de los puertos.

Militar. El Perú se encuentra entre uno de los países que menor gasto en defensa destina a nivel de Sudamérica (CIA, 2014), por este motivo consideramos que el Perú se encuentra en desventaja con los países vecinos. El Muelle de UNACEM de Conchán, no cuenta con presencia militar en actividad dentro del puerto (O. Luna, comunicación personal, 2015).

Mientras que la Refinería de Conchán de Petroperú, si cuenta con presencia de personal militar del ejército en la zona del puerto (P. Jiménez, comunicación personal, 2015).

5.3 Principios Cardinales del Puerto de Conchán

Para proceder a determinar las oportunidades y amenazas del puerto de Conchán, es necesario analizar los siguientes principios cardinales:

Influencia de terceras partes. En cuanto a la relación del Perú con terceras partes, podemos notar dos niveles de influencia: (a) a nivel global, Estados Unidos, China y Brasil son grandes economías que influyen de manera significativa en nuestra economía. (b) a nivel regional los países de la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia y México) están teniendo cada vez mayor influencia en nuestro país y es de esperar que las relaciones con estos países aumente en el futuro.

Lazos pasados y presentes. El puerto de Conchán no mantiene lazos comprometedores con otros países, tanto el muelle de UNACEM como la refinería de Conchán tiene como principal finalidad abastecer a sus respectivas empresas enfocadas en las necesidades locales de cementos o combustibles. En relación a los lazos históricos que tiene el Perú, el país tiene fuertes lazos históricos de rivalidad con Chile y Ecuador, con ambos países se han firmado acuerdos limítrofes definitivos, todavía se mantiene la rivalidad comercial e industrial. Por otra parte, el crecimiento económico y comercial de Brasil y Bolivia (al cual nos une también lazos históricos) es una gran oportunidad para el desarrollo del puerto. Cabe resaltar que con respecto al país vecino Chile, históricamente se han mantenido diversos conflictos limítrofes, los que a la fecha no se ha logrado resolver en su totalidad. Esto debe considerarse como una amenaza ya que el Perú se encuentra en desventaja.

Contrabalance de los intereses. Perú tiene frentes para el contrabalance de los intereses: con Chile, país que aún no soluciona las diferencias limítrofes; la alianza binacional con Brasil para el desarrollo del corredor interoceánico e inversión en la industria del petróleo y

petroquímica; la alianza estratégica de Venezuela, Bolivia y Ecuador, que tienen intereses políticos opuestos al régimen peruano.

Conservación de los enemigos. El puerto de Conchán, con respecto a exportaciones mantiene una inmensa competencia con el Puerto del Callao y el puerto de Ica, ambos se encuentran en la zona central del país y son puertos principales, lo que significa un gran reto. UNACEM ejerce liderazgo en la producción y en la comercialización de cemento en el mercado local participando con alrededor de 51% de los despachos totales de cementos en el país, cuenta a diciembre del 2014 con una producción de cemento de 5.50 millones de tm en la planta de Lima, abasteciendo principalmente a las regiones ubicadas en la zona central del Perú; la ubicación estratégica, así como su estructura y tecnología en términos logísticos, son ventajas competitivas que tiene UNACEM y que se pueden aplicar al muelle de Conchán (Class & Asociados, 2015). Estratégicamente la refinería de Petroperú tiene como principal competidor a la refinería de la Pampilla, de propiedad de la española Repsol, ubicada en la zona norte de la ciudad de Lima, en el distrito de Ventanilla, provincia del Callao. Esta última tiene la mayor participación de ventas de combustibles para la ciudad de Lima y con una sobrecapacidad de producción, por lo cual, la búsqueda de productos derivados como el asfalto y su exportación son la principal alternativa para la refinería de Petroperú.

5.4 Matriz de Intereses del Puerto de Conchán (MIO)

Los intereses del puerto de Conchán son evaluados en base a las principales organizaciones que intervienen o tienen influencia significativa en la actividad del puerto de Conchán (ver Tabla 28).

5.5 Objetivos de Largo Plazo del Puerto de Conchán

Para alcanzar nuestra visión tenemos que lograr el cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP) del puerto de Conchán, para alcanzar el éxito al 2025, siendo uno de los tres

Tabla 28

Matriz de Interés Organizacional (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Ser una opción atractiva para el ingreso y salida de mercaderías (a granel, contenedores y líquidos)	*UNACEM, Petroperú **Puerto del Callao, Puerto Gral. San Martín	*ANP, Municipalidad Metropolitana de Lima	**Región Callao
2. Desarrollar un muelle de contenedores para convertirse en el principal centro logístico de la región Lima.	*UNACEM, Petroperú **Puerto del Callao	*Municipalidad de Lurín **Puerto Gral. San Martín	*Municipalidad Metropolitana de Lima
3. Aumentar la participación del mercado de Combustibles y Asfaltos.	*UNACEM, Petroperú **La Pampilla	*Municipalidad Metropolitana de Lima, APN	*APN
4. Potenciar la capacidad instalada del puerto para la descarga de productos a granel.	*UNACEM, Petroperú	*ANP **Puerto del Callao, Puerto Gral. San Martín	
5. Mejorar la eficiencia operativa dirigida a mantener costos competitivos.	*UNACEM, Petroperú **La Pampilla, Puerto del Callao	*ANP, Municipalidad Metropolitana de Lima **Puerto Gral. San Martín	*Municipalidad de Lurín.
6. Mantener altos los estándares de calidad y seguridad (ISOs, certificaciones internacionales).	*UNACEM, Petroperú	**Puerto del Callao, Puerto Gral. San Martín	

Nota. (**) intereses opuestos; (*) Intereses comunes. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial", por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

líderes puertos del Perú. Los objetivos están asociados con diversas áreas de la empresa, donde los objetivos principales están relacionados con las áreas de resultado clave. Estas áreas clave son: (a) desempeño financiero, (b) servicio al cliente, y (c) gestión logística, principalmente (D'Alessio, 2008). A continuación, se definen los objetivos de largo plazo para el puerto de Conchán, los mismos que son acordes con la visión y misión.

OLP1. Al año 2025, importar y exportar el 30% de la mercadería (a granel, de contenedores y líquidos) que comercializan los puertos de la región Lima. En la actualidad, solo se utiliza el muelle para satisfacer las necesidades de la planta de Atocongo, la cual puede presentar fuertes variaciones. Las operaciones del puerto multiboyas están relacionadas con el crecimiento de la demanda de combustibles y la explotación del mercado de asfaltos.

OLP2. Al 2025, realizar operaciones de carga y descarga de contenedores por un valor de 150 mil TEUs. En la actualidad no existe un muelle para contenedores.

OLP3. Al año 2025, abastecer de combustibles a toda la zona centro-sur del Perú y llegar a una producción de combustibles de 50 mil barriles diarios. En la actualidad Petroperú tiene una producción de 35 mil barriles diarios.

OLP4. Al año 2025, exportar asfalto modificado a los países de la región, siendo la exportación el 50% de la producción total. En la actualidad sólo exporta de manera muy puntual.

OLP5. Al año 2025, ampliar la capacidad de descarga del Muelle de UNACEM hasta las 24 mil toneladas día a través de la adquisición de 2 nuevas grúas y equipos nuevos. En la actualidad la capacidad de descarga es de 12 mil toneladas.

OLP6. Al año 2025, asegurar un nivel alto de servicio los 365 días del año manteniendo la eficiencia en costos. En la actualidad el muelle logra este objetivo pero sólo atiende 3 buques al mes.

OLP7. Al año 2025, mantener la triple certificación ISO y alcanzar certificaciones internacionales en seguridad. En la actualidad tiene la triple certificación.

5.6. Conclusiones

Este capítulo, describe el desarrollo potencial del puerto de Conchán, considerando el muelle de UNACEM, el puerto de mutiboyas de la refinería de Petroperú y la construcción de un muelle de contenedores. Los objetivos han sido planteados basándose en la información desarrollada en los capítulos previos, y estos se alinean a la visión y misión del puerto, para lo cual se deben aprovechar y rentabilizar las oportunidades que se presentan y vencer las amenazas que pongan en riesgo el desarrollo portuario de Conchán. Además se han determinado siete objetivos de largo plazo basados en la Matriz de Interés Organizacional (MIO). Los objetivos son ambiciosos, se espera que las organizaciones involucradas y nuevos integrantes realicen las inversiones que se requieran para alcanzar los objetivos planteados, pues de ello dependerá el desarrollo del puerto de Conchán.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se continuará con la segunda y tercera etapa de formulación estratégica, la primera etapa se concluyó con la elaboración de la Matriz EFE, la Matriz del Perfil Competitivo, la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, y la Matriz de Interés Organizacional, de las cuales se extraen los insumos. En la segunda etapa, la de emparejamiento, se procedió a generar las estrategias a través de la combinación de recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas de los factores externos, para ello se utilizará la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción, la Matriz de Boston Consulting Group, la Matriz Interna y Externa, y la Matriz de la Gran Estrategia, finalmente en la tercera etapa, conocida como de salida, utilizando la información obtenida en la etapa de entrada y las estrategias generadas en la etapa de formulación se procederá a seleccionar las estrategias más atractivas mediante el uso de la Matriz de Decisión, la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética.

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

El desarrollo de la matriz tiene como insumo las oportunidades y amenazas identificadas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), y las fortalezas y debilidades generadas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Esta matriz permite realizar el análisis situacional de la organización. Dicha matriz exige un análisis de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Las estrategias planteadas en la matriz FODA han resultado de un análisis del puerto de Conchán con ambiciones a que este se desarrolle aún más, lo cual se indica en la Tabla 29.

Tabla 29

Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades
1	Batimetría natural de hasta 22 m con capacidad de naves tipo post panamax	1 Carencia de protección ante oleaje
2	Tecnología en procesos de gestión integrada	2 Falta de coordinación de los integrantes
3	Acceso cercano a vías principales terrestres	3 Gerencia con objetivos poco ambiciosos
4	Personal altamente capacitado	4 Reducida autonomía de decisión
5	Áreas disponibles para zonas amplias de almacenamiento y para el desarrollo de una Zona de Actividades Logísticas	5 Alto costo de mantenimiento de tubería submarina
6	Ubicación Geográfica (profundidad a pocos metros)	

Oportunidades	FO, Explotar	DO, Buscar
1 Crecimiento económico nacional y perspectivas de desarrollo mundial	– Captar clientes importadores y exportadores de productos a granel. Estrategia externa intensiva - penetración en el mercado (O3, O4 con F2, F3, F4, F6,).	– Implementar alianzas estratégicas con las entidades involucradas y proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurín. Estrategia interna específica - Diversificación concéntrica (O1, O3, O4 con D2, D3, D4).
2 Saturación de las vías de acceso y problemas de seguridad en el puerto del Callao	– Construir muelle de contenedores. Estrategia intensiva - desarrollo de nuevo producto (O2, O3, O4, con F2, F3, F5, F6).	– Construir un muelle para carga y descarga de combustibles en reemplazo del multiboyas. Estrategia externa - diversificación concéntrica (O1, con D5).
3 Incremento de demanda internacional de granos, alimentos y minerales	– Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado. Estrategia externa intensiva - penetración en el mercado (O1 con F2, F4).	– Independizar el Muelle UNACEM y la Refinería de Concha de sus casas Matrices. Estrategia externa - desposeimiento (O4, O5, O3 con D3, D4).
4 Incremento del libre comercio internacional – TLCs, APEC y Alianza del Pacífico	– Comprar equipos y grúas para aumentar la capacidad de descarga a granel. Estrategia externa - diversificación concéntrica (O1, O3, O4 con F3, F4).	
5 Política portuaria que promueve y alienta la inversión privada		

Amenazas	FA, Confrontar	DA, Evitar
1 Desaceleración de la economía internacional	– Desarrollar nuevos productos como el asfalto modificado, cementos especiales, etc. Estrategia intensiva - desarrollo de nuevo producto (A3, con F1, F2).	– Construir rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM. Estrategia externa - diversificación concéntrica (A4, A5 con D1).
2 Caída permanente en los precios del petróleo y minerales	– Modernizar equipos y las capacidades del personal para el seguimiento satelital de las condiciones climatológicas. Estrategia externa - diversificación concéntrica (A4 con F2, F4).	
3 Nuevas tecnologías de producción de cemento y refinación de combustible más económicas de sus competidores		
4 Presencia de eventos climatológicos adversos		
5 Inversión privada orientada a otros puertos del Perú		

6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Esta matriz permite determinar la postura y las estrategias competitivas genéricas. Es una herramienta fundamental que contribuye en la definición de los enfoques estratégicos (D'Alessio, 2013). Para la realización de la matriz, se tiene que evaluar los factores que afectan a la empresa, así como a la industria.

Tabla 30

Calificación de los Factores Determinantes de la MPEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno de la inversión	2
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	1
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	1
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad / presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	1
		9. Uso de economías de escala y experiencia	3
Promedio-6 = -2.4		Promedio = 2.8	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación de mercado	1
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	6	3. Ciclo de vida del producto	1
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad / utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	6	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio = 5.00		Promedio -6 = -3.7	
$X = 5.00 - 3.7 = 1.33$			
$Y = -2.40 + 2.8 = -0.403$			

Para el cálculo de los valores obtenidos en la tabla 30, se deben colocar pesos a cada uno de los factores que determinan la posición estrategia de Puerto de Conchán, y calcular el promedio de acuerdo con la estabilidad del entorno (EE), fortaleza financiera (FF), fortaleza

de la industria (FI) y la ventaja competitiva (VC) de la industria. Una vez obtenidos los promedios para cada factor determinante y de haber separado la posición externa e interna, se deben de colocar en un plano cartesiano.

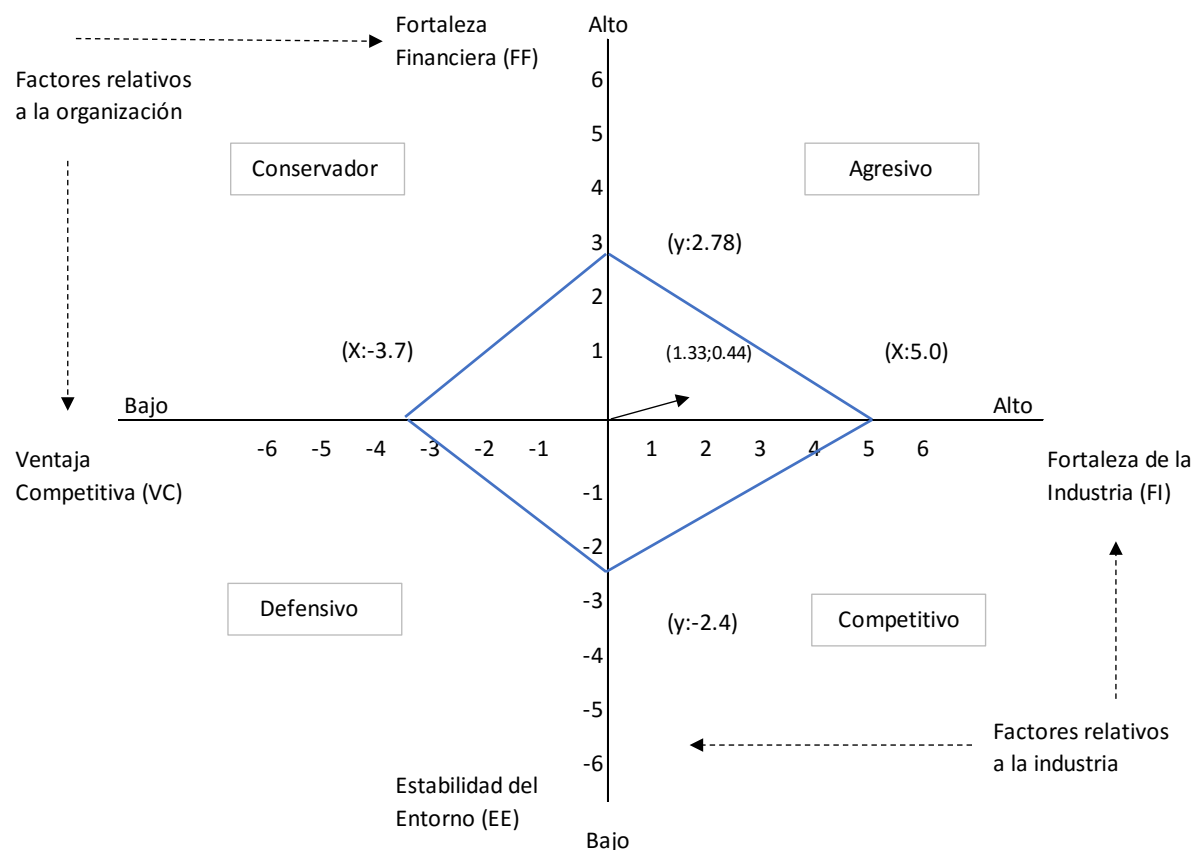


Figura 23. Matriz PEYEA del Puerto de Conchán.

Luego de la Figura 27, podemos observar que el Puerto de Conchán está ubicado dentro de las fortaleza de la industria, intermedio en el cuadrante de la estabilidad del entorno, aceptable en la ventaja competitiva, y en donde se deben tomar estrategias agresivas (D'Alessio, 2014).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG, creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, tiene más de 30 años utilizándose en diferentes empresas. Este modelo permite a una organización clasificar cada una de sus unidades de negocios o productos de acuerdo a dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento

en la que opera la empresa. En el eje vertical se indica la tasa de crecimiento de la industria y el eje horizontal representa la muestra de participación relativa al mercado del negocio. Los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de productos principales; las categorías difieren, no sólo en la participación de mercado y tasa de crecimiento de la industria, sino también en las necesidades de efectivo y las estrategias a aplicar para su desarrollo. Esta Matriz se ha diseñado para ayudar a la formulación de estrategias para cada unidad de negocio en la organización (D'Alessio, 2014).

Para el puerto de Conchán (ver Figura 24) se consideran tres divisiones de productos: (a) granel sólido, donde el principal producto es el cemento, (b) granel líquido enfocado principalmente en la importación y exportación de combustibles y (c) mercaderías en general enfocado en el comercio a través de contenedores. De esta manera, hemos identificado cual es el tipo de producto para el caso de las unidades de negocio del puerto de Conchán.

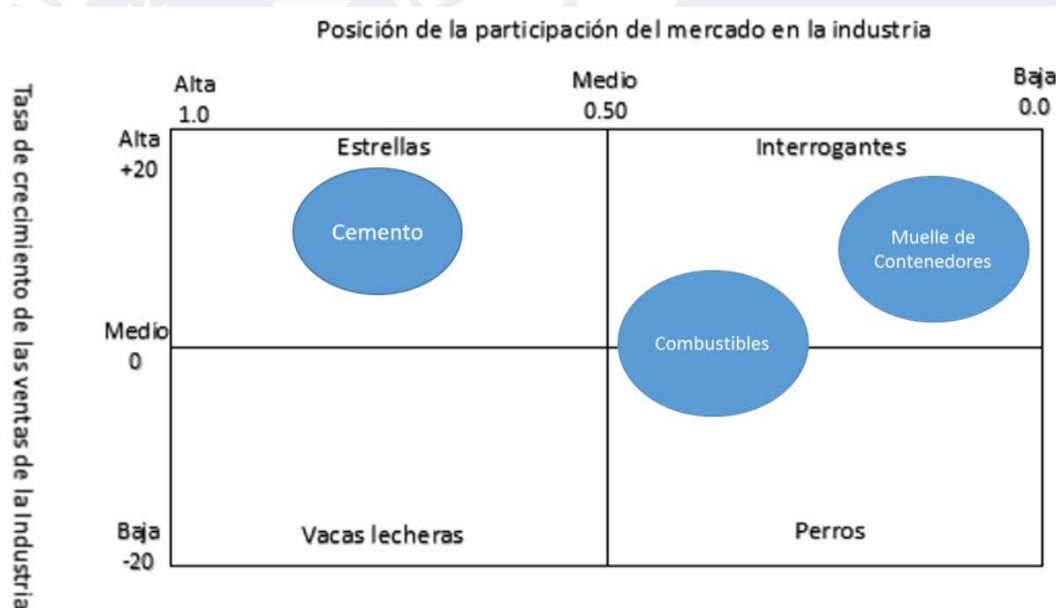


Figura 24. Matriz BCG del puerto de Conchán.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la matriz interna-externa (ver Figura 25), se ubican los puntajes ponderados obtenidos de las matrices EFE (2.21) y EFI (2.88) con el fin de conocer las estrategias genéricas que

son recomendadas para el puerto de Conchán. Como se puede observar los puntajes obtenidos en ambas matrices se ubican en el cuadrante VIII cuya prescripción es “desarrollarse selectivamente para mejorar”.

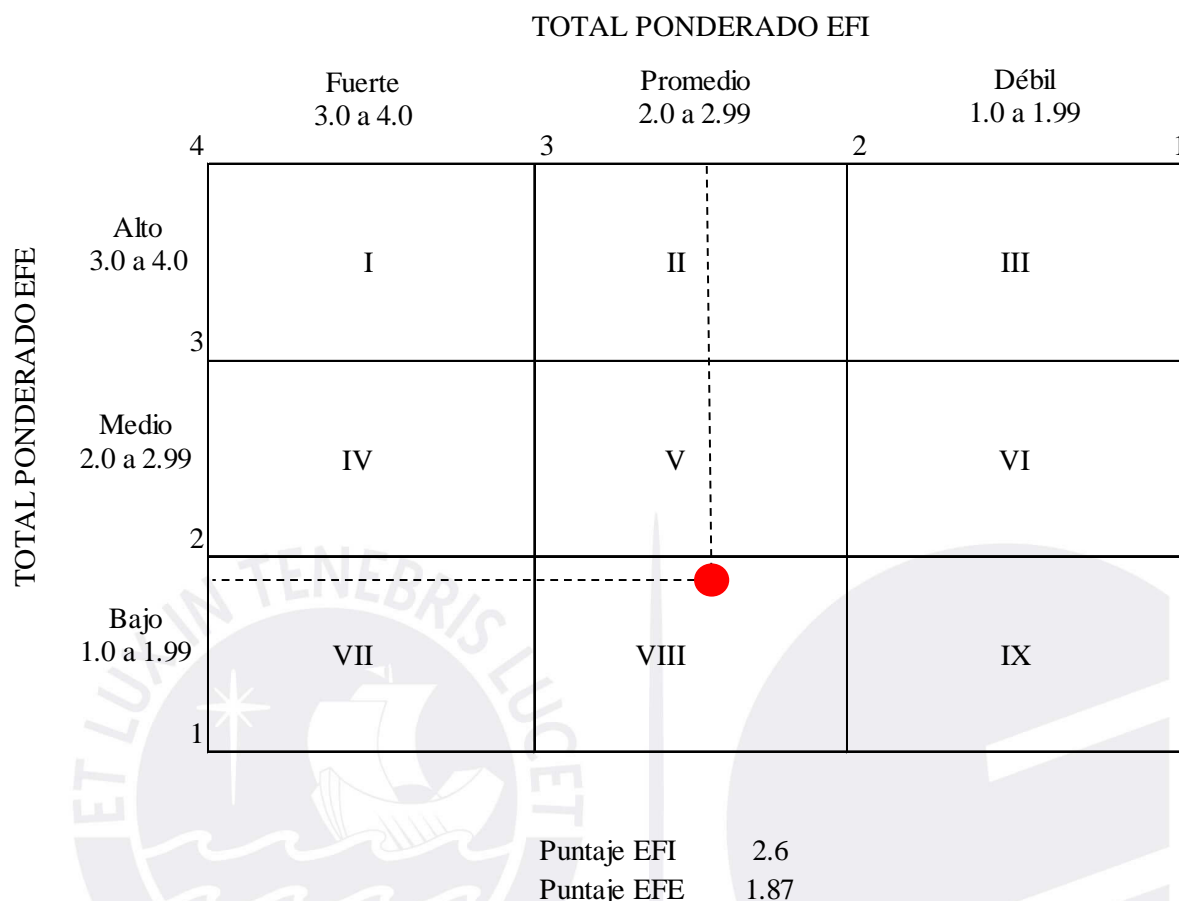


Figura 25. Matriz IE para el puerto de Conchán.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El uso de esta matriz se basa en la premisa que la situación de un negocio es definida por su posición competitiva dentro del mercado y la rapidez con que crece el mismo (D'Alessio, 2008). La posición competitiva del terminal portuario es débil, pues existen grandes competidores en su zona de influencia, que han logrado captar la mayor parte del mercado exportador de la Región Central. Como se puede observar, de acuerdo con esta matriz (ver Figura 26), para el puerto de Conchán se encontraría dentro del cuadrante II, el cual indica una posición competitiva débil pero con un crecimiento del mercado alto.

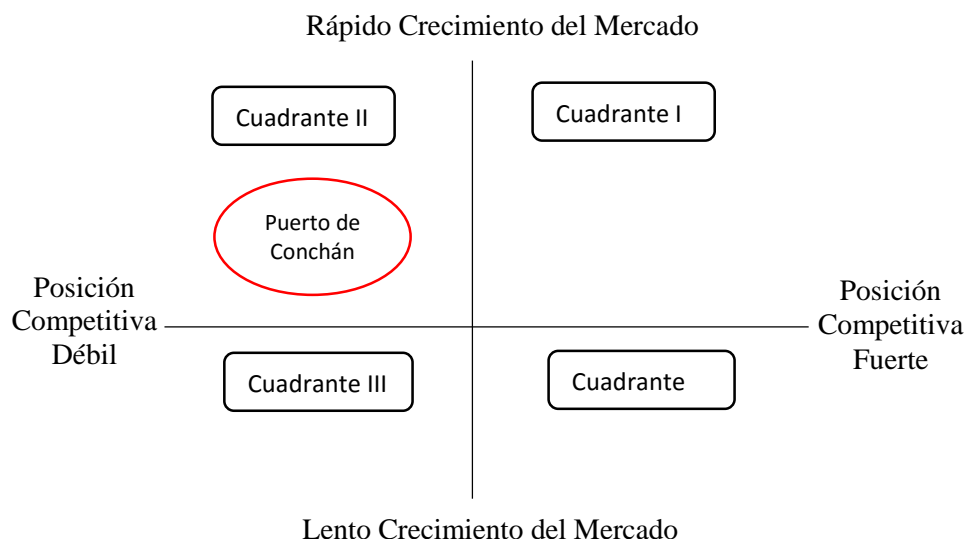


Figura 26. Matriz GE para el puerto de Conchán.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz se agrupan las estrategias generadas en cada una de las cinco matrices anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE) y permite obtener el número de veces que cada una de ellas ha aparecido. Todas las estrategias que deben evaluarse se han retenido, debido a que se repiten con una frecuencia mínima de tres veces. En la Tabla 31 se presenta la Matriz de Decisión Estratégica del Puerto de Conchán.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz constituye una herramienta que permite determinar las mejores estrategias específicas que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos. Ello se realiza a través de una evaluación del atractivo relativo de cada estrategia específica y tomando en cuenta los factores clave de éxito que se obtuvieron en las matrices MEFE y MEFI (David, 2003). En la elaboración de la MCPE, deben utilizarse las estrategias halladas en la matriz de decisión (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10). El análisis resultante seleccionó siete estrategias de un total de diez: E1, E2, E3, E4, E5 y E7, E10 las cuales fueron escogidas por obtener una puntuación mayor que cinco (ver Tabla 32).

Tabla 31

Matriz de Decisión del Puerto de Conchán

	Alternativa	Estrategia	Especificaciones	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Intensiva	Penetración en el Mercado	Captar clientes importadores y exportadores de productos a granel. (O3, O4 con F2, F3, F4, F6)	X	X	X	X	X	5
E2	Intensiva	Desarrollo de Producto	Construcción de un muelle de contenedores. (O2, O3, O4 con F2, F3,F5,F6)	X	X	X	X	X	5
E3	Intensiva	Penetración en el Mercado	Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado. (O1 con F2, F4).	X	X	X	X	X	5
E4	Intensiva	Diversificación concéntrica	Comprar equipos y grúas para aumentar la capacidad de descarga a granel. (O1, O3, O4 con F3, F4)	X	X	X	X		4
E5	Intensiva	Diversificación concéntrica	Alianzas estratégicas con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto de Conchán con: proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurín (O1, O3, O4 con D2)	X			X	X	3
E6	Intensiva	Diversificación concéntrica	Construcción de un muelle para la carga y descarga de combustibles en reemplazo del multiboyas. (O1 con D5)	X			X	X	3
E7	Intensiva	Desposeimiento	Independizar el Muelle de UNACEM y de la Refinería de Concha de sus casas Matrices. (O4, O5, O3 con D3, D4)	X	X	X	X		4
E8	Intensiva	Desarrollo de Nuevos Productos	Desarrollar nuevos productos como el asfalto modificado, cementos especiales, etc. (A3, con F1, F2)	X	X	X		X	4
E9	Intensiva	Diversificación concéntrica	Modernización de los equipos y las capacidades del personal para el seguimiento satelital de las condiciones climatológicas. (A4 con F2, F4)	X			X	X	3
E10	Intensiva	Diversificación concéntrica	Construcción de rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM. (A4, A5 con D1)	X			X	X	3

Tabla 32

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Puerto de Conchán (MCPE)

		E1: Captar clientes importadores y exportadores de productos a granel		E2: Construcción de un muelle de contenedores		E3: Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado		E4: Comprar equipos y grúas para aumentar la capacidad de descarga a granel		E5: Alianzas estratégicas con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto de Conchán con: proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurín		E6: Construcción de un muelle para la carga y descarga de combustibles. Reemplazo del multiboyas.		E7: Independizar el Muelle de UNACEM y de la Refinería de Concha de sus casas Matrices.		E8: Desarrollar nuevos productos como el asfalto modificado, cementos especiales, etc.		E9: Modernización de los equipos y las capacidades del personal para el seguimiento satelital de las condiciones climatológicas.		E10: Construcción de rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM.		
Factores Claves de Éxito		Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<u>Oportunidades</u>																						
1	Crecimiento económico nacional y perspectivas de desarrollo mundial	0.20	3	0.6	4	0.8	2	0.4	3	0.6	1	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6	1	0.2	3	0.6
2	Saturación de las vías de acceso y problemas de seguridad en el puerto del Callao.	0.15	4	0.6	4	0.6	1	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45
3	Incremento de demanda internacional de granos, alimentos y minerales.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24
4	Incremento del libre comercio internacional – TLCs, APEC y Alianza del Pacífico.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28
5	Política portuaria que promueve y alienta la inversión privada	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08
<u>Amenazas</u>																						
1	Desaceleración de la economía internacional	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	1	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15
2	Caída permanente en los precios del petróleo y minerales.	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06
3	Nuevas tecnologías de producción de cemento y refinación de combustible más económicas de sus competidores	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09
4	Presencia de eventos climatológicos adversos.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32
5	Inversión privada orientada a otros puertos del Perú.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30
<u>Fortalezas</u>																						
1	Batimetría natural de hasta 22 m con capacidad de naves tipo post panamax	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2	Tecnología en procesos de gestión integrada.	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24
3	Acceso cercano a vías principales terrestres.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12
4	Personal altamente capacitado.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20
5	Áreas disponibles para zonas amplias de almacenamiento y para el desarrollo de una Zona de Actividades Logísticas	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10
6	Ubicación Geográfica (profundidad a pocos metros)	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42	4	0.56
<u>Debilidades</u>																						
1	Carencia de protección ante oleaje.	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56	2	0.28	2	0.28	4	0.56	4	0.56
2	Falta de coordinación de los integrantes	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04
3	Gerencia con objetivos poco ambiciosos.	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08
4	Reducida autonomía de decisión.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
5	Alto costo de mantenimiento de tubería submarina.	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06	4	0.08	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02
Total		2.00		5.03		5.36		5.07		5.05		5.08		4.56		5.38		4.46		4.22		5.09

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz se usa como primer filtro en la evaluación de las estrategias retenidas de la matriz MCPE, para determinar si cumplen con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: Consistencia, Consonancia, Ventaja, y Factibilidad. Se puede observar en la Tabla 33 la evaluación de las cuatro estrategias seleccionadas de la matriz MCPE.

Tabla 33

Matriz de Rumelt

Estrategias				Pruebas				
	Alternativa	Específica	Descripción	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Intensiva	Penetración en el Mercado	Captar clientes importadores y exportadores de productos a granel	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Intensiva	Desarrollo de Producto	Construcción de un muelle de contenedores	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Intensiva	Penetración en el Mercado	Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Intensiva	Diversificación concéntrica	Comprar equipos y grúas para aumentar la capacidad de descarga a granel	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Intensiva	Interna específica	Alianzas estratégicas con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto de Conchán con: proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurín	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Intensiva	Aventura conjunta	Independizar el Muelle de UNACEM y de la Refinería de Conchán de sus casas Matrices	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Intensiva	Diversificación concéntrica	Construcción de rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética es el segundo filtro usado en la evaluación de las estrategias (ver Tabla 34) obtenidas de la matriz MCPE y busca prevenir que se vulneren los aspectos relacionados a los derechos y justicia.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con el análisis realizado en la MCPE y MD(ver Tabla 35), se han agrupado las estrategias específicas de la siguiente manera:

Tabla 34

Matriz de Ética (ME)

		E1: Captar clientes importadores y exportadores de productos a granel	E2: Construcción de un muelle de contenedores.	E3: Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado	E4: Comprar equipos y grúas para aumentar la capacidad de descarga a granel.	E5: Alianzas estratégicas con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto de Conchán con: proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurín	E7: Independizar el Muelle de UNACEM y de la Refinería de Concha de sus casas Matrices	E10: Construcción de rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM.
Derechos	Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la prioridad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en la distribución	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia	Equidad en la administración	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Norma de compensación	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
	Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

Tabla 35

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
Estrategias Retenidas	5.03	E1	Captar clientes importadores y exportadores de productos a granel
	5.36	E2	Construcción de un muelle de contenedores
	5.07	E3	Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado
	5.05	E4	Comprar equipos y grúas para aumentar la capacidad de descarga a granel.
	5.08	E5	Alianzas estratégicas con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto de Conchán con: proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurín
	5.38	E7	Independizar el Muelle de UNACEM y de la Refinería de Concha de sus casas Matrices
Estrategias de Contingencia	0.04	E10	Construcción de rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM.
	4.56	E6	Construcción de un muelle para la carga y descarga de combustibles en reemplazo del multiboyas.
	4.46	E8	Desarrollar nuevos productos como el asfalto modificado, cementos especiales, etc.
	4.22	E9	Modernizar los equipos y las capacidades del personal para el seguimiento satelital de las condiciones climatológicas.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En esta matriz se comprueba si las estrategias retenidas servirán para alcanzar los objetivos de largo plazo (ver Tabla 36).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite (ver Tabla 37) confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores, sustitutos o entrantes, con la finalidad de mejorar la implementación de las estrategias, dado que permite evaluar posibles reacciones de los aliados o socios estratégicos, quienes probablemente reaccionarán a raíz de la implementación de las estrategias (D'Alessio, 2008).

Tabla 36

Matriz de Estrategias frente a Objetivos de Largo Plazo (MOLP)

		Visión						
		“Al año 2025, ser uno de los tres principales puertos marítimo del Perú en granel sólido, siendo reconocidos por ser altamente eficiente y ofrecer servicios con los más altos estándares, logrando contribuir de manera significativa con el desarrollo económico del Perú”.						
		Objetivos de Largo Plazo al 2025						
		Al 2025, importar y exportar el 30% de la mercadería (a granel, de contenedores y líquidos) que comercializan los puertos de la región Lima.	Al 2025, realizar operaciones de carga y descarga de contenedores por un valor de 150 mil TEUs.	Al 2025, abastecer de combustibles libre de plomo a toda la zona centro-sur del Perú y llegar una producción de combustibles de 90 mil barriles diarios.	Al 2025, exportar asfalto modificado a los países de la región, siendo la exportación el 50% de la producción total.	Al, 2025, ampliar la capacidad de descarga del Muelle de UNACEM hasta las 24 mil toneladas día de granel sólido.	Al 2025, asegurar un nivel alto nivel de servicio los 365 días del año manteniendo la eficiencia en costos.	Al 2025, mantener la triple certificación ISO y alcanzar certificaciones internacionales en seguridad.
E1	Captar clientes importadores y exportadores de productos a granel	X				X	X	
	Construcción de un muelle de contenedores	X	X				X	X
E2	Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado	X			X			
	Comprar equipos y grúas para aumentar la capacidad de descarga a granel.	X	X			X	X	
E3	Desarrollar Alianzas estratégicas con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto de Conchán con: proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurín	X	X				X	X
	Independizar el Muelle de UNACEM y de la Refinería de Conchán de sus casas Matrices	X		X	X	X	X	
E4	Construcción de rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM.	X	X				X	X

6.13 Conclusiones

En la formulación del FODA se tomaron en cuenta los aspectos desarrollados en las matrices EFE y EFI obtenidas en el capítulo 3 y 4. A partir de allí se elaboraron 10 estrategias, resultando a través de las matrices MD y MCPE, seis estrategias retenidas y cuatro estrategias de contingencia. Del análisis PEYEA pudimos encontrar que la posición que debe tomar es agresiva.

En la etapa de emparejamiento, se formularon las matrices FODA, BCG, PEYEA, IE, y GE, y se obtuvo un total de cuatro posibles estrategias. En la etapa de salida, se realizaron las matrices MD y MCPE, resultando siete estrategias retenidas y tres estrategias de contingencia. Luego se procedió a evaluarla dichas estrategias mediante las matrices MR y la ME de tal forma que se compruebe que son viables y correctas.

De la matriz Boston Consulting Group MBCG, se identificó que el puerto presenta productos que se encuentra en nivel estrella (cementos y granos en general), interrogantes (servicio de contenedores) y perros (combustibles).

La Matriz Interna y Externa (MIE), el sector se ubica en el cuadrante VIII, ratificando la necesidad de tomar posiciones agresivas de crecimiento aprovechando los niveles de eficiencia operativa y gestión de calidad que presentan el Puerto de Conchán.

Las estrategias genéricas recomendadas a seguir serían las siguientes: (a) penetración de mercado, (b) diversificación concéntrica, (c) desarrollo de producto, y (d) Desposeimiento o Spin-off.

Tabla 37

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias	Puerto Callao	Puerto General San Martín de Pisco
E1	Captar clientes importadores y exportadores de productos a granel	Promocionar las ventajas de la descarga a granel por el Muelle.	Promocionar las ventajas de la descarga a granel por el Muelle.
E2	Construcción de un muelle de contenedores.	Establecer acuerdos comerciales con hub logístico de Lurín.	Establecer acuerdos comerciales con agroexportadores de la zona de Ica.
E3	Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado	Buscar acuerdos comerciales con clientes nacionales de la zona.	Buscar acuerdos comerciales con clientes nacionales de la zona de Ica.
E4	Comprar equipos y grúas para aumentar la capacidad de descarga a granel.	Reducir los costos operativos para asegurar competitividad en costos.	Reducir los costos operativos para asegurar competitividad en costos.
E5	Alianzas estratégicas con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto de Conchán con: proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurín	Fortalecer acuerdos con la Municipalidad de Lima para destacar que Conchán es el puerto de Lima.	Incorporar a empresas agroexportadoras de la zona de Ica con intereses comunes.
E7	Independizar el Muelle de UNACEM y de la Refinería de Concha de sus casas Matrices.	Destacar la nueva dirección de las unidades de negocios independientes.	Destacar la nueva dirección de las unidades de negocios independientes.
E10	Construcción de rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM.	Promocionar las ventajas del rompeolas para el muelle de contenedores.	Promocionar las ventajas del rompeolas para el muelle de contenedores.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se realiza la implementación de las estrategias a aplicar, implicando convertir los planes estratégicos en acciones que llevarán a obtener los resultados. El proceso de implementación será exitoso en la medida que se logren los objetivos estratégicos, considerando los principales aspectos como desarrollar la estructura organizacional necesaria, establecer objetivos de corto plazo, asignar recursos, desarrollar política, manejo del medioambiente y ecología, desarrollar la función de recursos humanos, y la gestión de cambio (D'Alessio, 2008).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para el puerto de Conchán (ver Tabla 38), se han definido un total de 27 objetivos de corto plazo (OCP), los cuales responden a los 7 objetivos de largo plazo (OLP), establecidos en el capítulo V. Los cinco primeros OCP (del objetivo 1.1 OCP al 1.5 OCP) han sido planteados para cumplir con el OLP1, que es importar y exportar el 30% de la mercadería (a granel, de contenedores y líquidos) que comercializan los puertos de la región Lima al 2025; los cuatro siguientes OCP (del objetivo 2.1 OCP al 2.4 OCP) han sido planteados para cumplir con el OLP2, que es realizar operaciones de carga y descarga de contenedores por un valor de 150 mil TEUs a 2025; los cuatro siguientes OCP (del objetivo 3.1 OCP al 3.4 OCP) han sido planteados para cumplir con el OLP3, que es realizar operaciones de carga y descarga de contenedores por un valor de 150,000 TEUs a 2025, los tres siguientes OCP (del objetivo 4.1 OCP al 4.3 OCP) han sido planteados para cumplir con el OLP4, que es exportar asfalto modificado a los países de la región, siendo la exportación el 50% de la producción total al 2025; los cinco siguientes OCP (del objetivo 5.1 OCP al 5.5 OCP) han sido planteados para cumplir con el OLP5, que es ampliar la capacidad de descarga del Muelle de UNACEM hasta las 24 mil toneladas día al 2025; los tres siguientes OCP (del objetivo 6.1 OCP al 6.3 OCP) han sido planteados para cumplir con el OLP6, que es asegurar un nivel

alto nivel de servicio los 365 días del año manteniendo la eficiencia en costos al 2025; y finalmente, los tres últimos OCP (del objetivo 7.1 OCP al 7.3 OCP) han sido planteados para cumplir con el OLP7, que es mantener la triple certificación ISO y alcanzar certificaciones internacionales en seguridad al 2025.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionada para que el proceso de implementación sea exitoso, se necesitan considerar cuatro tipos de recursos: financieros, físicos, humanos, y tecnológicos (D'Alessio, 2008). Para observar los recursos asignados para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo ver la Tabla 39.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas permiten fijar el accionar gerencial, marcan las pautas y los lineamientos para las actividades a desarrollar, las cuales deben estar alineadas con el conjunto de valores propuestos, debe existir una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2008). A continuación se presentan las políticas definidas para el Puerto de Conchán y por estrategia (ver Tabla 40):

Política uno (P1): Promocionar en conferencias y foros nacionales la ubicación privilegiada del puerto.

Política dos (P2): Participar en conferencias y foros internaciones para promocionar el ingreso a más mercados.

Política tres (P3): Promocionar los servicios del puerto en las regiones de sur y norte del país.

Política cuatro (P4): Propiciar una cultura de enfoque en servicio al cliente.

Política cinco (P5): Brindar información a los empresarios de la zona de influencia acerca de los servicios y las ventajas que ofrece el puerto.

Política seis (P6): Operar con mayor tecnología de vanguardia.

Política siete (P7): Minimizar la burocracia.

Política ocho (P8): Utilizar eficientemente los espacios.

Política nueve (P9): Contar con infraestructura más moderna que demuestre seguridad y confianza.

Política diez (P10): Capacitar al área de producción, ventas y comercial.

Política once (P11): Cumplimiento de las normas y regulaciones nacionales e internacionales.

Política doce (P12): Cumplir mejores prácticas; estándares de calidad y manejo de medio ambiente y responsabilidad social.

Política trece (P13): Generar una cultura organizacional que brinde el mejor clima laboral de sus colaboradores.

Política catorce (P14): Implementar la adecuación a los cambios internos y externos.

7.4 Estructura del Puerto de Conchán

Evaluando la estructura organizacional actual permitirá facilitar la ejecución de las estrategias encontradas. La participación de toda la organización en el presente objetivo conlleva al éxito de la implementación estratégica (D'Alessio, 2008). El terminal portuario Conchán, cuenta con certificaciones internacionales de gestión como la certificación ISO 9001 (Gestión de la calidad), certificación BASC (Business Alliance for secure commerce) y código PBIP (Protección a Buques e Instalaciones Portuarias), certificación ISO 14001 (Gestión medioambiental) y OHSAS 18001 (salud y seguridad en el trabajo) (APN, 2010).

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La ejecución del mantenimiento y/o construcciones, de un puerto impacta en el medioambiente, pudiendo generar significativos impactos geográficos, ecológicos, etc.; ocasionando diversos impactos en tres medios:

- Acuáticos: Impactos como derrames de petróleo, liberación de partículas contaminantes, cambios químicos, seguridad en el transporte, y preocupaciones

ocupacionales y de salud.

- Terrestres: Impactos como contaminación por eliminación de materiales, erosión y sedimentación debido a cambios hidrológicos, pérdidas de hábitat debido a la expansión de áreas de influencia en el mismo puerto.
- Aéreos: Generación de polvo que contengan micro partículas dañinas, generando tránsito vehicular, en este caso el puerto cuenta con certificaciones internacionales tales como certificación ISO 9001 de calidad en el servicio y satisfacción de los clientes, certificación ISO 14001 de gestión ambiental, y OHSAS salud ocupacional y seguridad en el trabajo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Los trabajadores del puerto de Conchán, forman parte de un factor muy importante para los niveles de productividad y competitividad del puerto, por ello es necesario una eficiente administración de recursos humanos, planteada correctamente con la implementación de las estrategias y con los logros de los objetivos descritos anteriormente para el puerto. Es fundamental no solo para la implementación de estrategias, sino también para los proyectos, programas y políticas en relación a los recursos humanos. Para mejorar la situación de los recursos humanos dentro del puerto, se recomienda, realizar una evaluación al personal en el tema de conocimientos, con la finalidad de medir potencial de desarrollo, capacidad y experiencia; luego proceder a determinar políticas de línea de carrera para el personal, también se recomienda aplicar una política de incentivos basados en el cumplimiento de objetivos en distintas áreas, a la vez aplicar los planes de ejecución, políticas, estrategias de capacitación y de desarrollo del personal del puerto; esto buscará que los trabajadores potencien sus competencias, lo cual traerá beneficios para el puerto. Finalmente, debido a que los cambios en una organización atraen resistencias, se recomienda implementar acciones para minimizarla:

- Determinar a los trabajadores líderes para que trabajen en conjunto con los trabajadores que son impactados por los cambios.
- Fomentar la comunicación, brindando información clara, precisa y confiable para que no les afecte el cambio a los trabajadores.
- Incluir a todos los trabajadores en este proceso.
- Conservar todos los aspectos positivos de la actual organización para que respalden las estrategias y objetivos planteados.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2014), el proceso de implementación estratégica produce cambios estructurados e incluso culturales, por el cual es necesario que dicho cambio se planee adecuadamente. Para el resultado exitoso de la implementación estratégica planteada, se necesita aplicar una adecuada estrategia que permita minimizar la resistencia al cambio y reacciones del personal. Dicha estrategia debe permitir a su vez, la motivación para adoptar nuevas experiencias profesionales (D'Alessio, 2008). Los trabajadores pueden ser susceptibles a pensar que dicha implementación implica la pérdida de sus trabajos, por ello debe de comunicarse a los trabajadores abiertamente la situación real y los objetivos que se quiere alcanzar para los beneficios de los mismos trabajadores, de la organización y del país.

Tabla 38

Matriz de Objetivos de Corto Plazo (MOCP)

Objetivo de Largo Plazo		Objetivo de Corto Plazo
1OLP	Al 2025, importar y exportar el 30% de la mercadería (a granel, de contenedores y líquidos) que comercializan los puertos de la región Lima.	1.1 OCP Aumentar las operaciones en 25% anual con las instalaciones actuales hasta el 2021 y a partir de ahí a un 15% de crecimiento anual.
		1.2 OCP Duplicar el número de clientes a través de acuerdos comerciales al 2017 y desde ahí incrementar en 50% anual.
		1.3 OCP Ser reconocidos por la opinión pública como un puerto eficiente al 2018 y como una alternativa competitiva y segura al puerto del Callao.
		1.4 OCP Realizar la separación de las unidades de negocio de la refinería de Conchán y el muelle de UNACEM al 2018. Concesionar su administración al 2021.
		1.5 OCP Realizar operaciones de importaciones y exportaciones al 100% de la mercadería (granel Sólido, granel líquido y contenedores) en 525 TPM al 2025.
2OLP	Al 2025, realizar operaciones de carga y descarga de contenedores por un valor de 150 mil Temus.	2.1 OCP Elaborar los estudios requeridos al 2017 y realizar la construcción del muelle para tenerlo operativo al 2021.
		2.2 OCP Adquirir el espacio colindante al Muelle de Conchán en 2017 y construir un patio para contenedores y de camiones de 100 mil m2 al 2021.
		2.3 OCP Iniciar la construcción de un rompeolas artificial para el muelle de contenedores al 2018, inaugurándolo en 2021.
		2.4 OCP Generar acuerdos comerciales por un valor de 80 mil TEUS al 2021 y crecer un 20% anual hasta el 2025.
3OLP	Al 2025, abastecer de combustibles libre de plomo a toda la zona centro-sur del Perú y llegar una producción de combustibles de 100 mil barriles diarios.	3.1 OCP Aumentar las ventas en 15% anual hasta el 2021 y luego un 10% hasta el 2025.
		3.2 OCP Reducir el costo de operación de la refinería en 5% anual al 2021 y de 10% al 2025.
		3.3 OCP Duplicar el número de clientes en el interior del país para el 2021 y triplicarlo al 2025 con bajos costos de operación en carga, descarga, almacenaje, campañas y foros comerciales presenciales e internet.
		3.4 OCP Reducir al 80% la burocratización de los procesos operativos, comerciales y administrativos generando confianza y siendo transparentes en todas las gestiones del puerto al 2025.
4OLP	Al 2025, exportar asfalto modificado a los países de la región, siendo la exportación el 50% de la producción total.	4.1 OCP Potencializar el área comercial y marketing de la Refinería duplicando su presupuesto al 2017 y triplicándolo al 2021.
		4.2 OCP Duplicar el número de clientes del exterior para el 2019 y triplicarlo para el 2025 con bajos costos operativos, eficiencia en carga y descarga, foros comerciales presenciales e internet en toda la región de Sudamérica.
		4.3 OCP Aumentar las ventas en 25% anual hasta el 2021 y luego un 15% hasta el 2025.
5OLP	Al 2025, ampliar la capacidad de descarga del Muelle de UNACEM hasta las 24 mil toneladas día.	5.1 OCP Realizar la adquisición e instalación de 2 nuevas grúas al 2017.
		5.2 OCP Reducir el costo de operación del muelle en 15% hasta 2018 y de 20% al 2021 y de 30% al 2025.
		5.3 OCP Aumentar las operaciones en 15% anual hasta alcanzar las 24,000 TN, crecer a partir de ahí en 5% hasta 2025.
		5.4 OCP Reducir al 90% del tiempo de descarga actual al 2017, al 50% en 2021 y al 33% al 2025.
		5.5 OCP Crear el área de comercial y marketing del muelle de Conchán asignándole un presupuesto al 2017. Duplicándolo al 2021 y triplicándolo al 2025.
6OLP	Al 2025, asegurar un alto nivel de servicio los 365 días del año manteniendo la eficiencia en costos.	6.1 OCP Consolidar el Sistema Integral de Gestión en todas las áreas y alcanzar un nivel de cumplimiento del 100% al 2017.
		6.2 OCP Alcanzar una disponibilidad del servicio los 365 días del año (exceptuando periodos con clima adverso) al 2021.
		6.3 OCP Realizar capacitaciones permanentes al personal por un valor no menor a 120 horas al año 2025 con profesionales altamente capacitados y experimentados en el rubro (marinos).
7OLP	Al 2025, mantener la triple certificación ISO y alcanzar certificaciones internacionales en seguridad.	7.1 OCP Lograr certificaciones de calidad de servicio logístico acreditado internacionalmente (OMSC CLASS, etc.) al 2018.
		7.2 OCP Mantener la triple certificación ISO para el Muelle de UNACEM y la refinería de Conchán al 2025 y el resto de año.
		7.3 OCP Alcanzar la triple certificación ISO para el muelle de contenedores con tecnología de punta en todas las áreas internas y externas del puerto siendo líderes en carga y descarga de contenedores al 2025.

Tabla 39

Recurso Asignado a los Objetivos de Corto Plazo

OBJETIVOS A CORTO PLAZO		RECURSOS			
		HUMANOS	FISICOS	TECNOLOGICOS	FINANCIEROS
OCP 1.1:	Aumentar las operaciones en 25% anual con las instalaciones actuales hasta el 2021 y a partir de ahí a un 15% de crecimiento anual.	Personal técnico altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Equipos para la carga y descarga de líquidos.	Software de operaciones portuarias.	Financiamiento propio.
OCP 1.2:	Duplicar el número de clientes a través de acuerdos comerciales al 2017 y desde ahí incrementar en 50% anual.	Personal profesional especializado en Marketing	Publicidad, Contratos	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 1.3:	Ser reconocidos por la opinión pública como un puerto eficiente al 2018 y como una alternativa competitiva y segura al puerto del Callao al 2025.	Personal profesional en gestión comercial y Marketing de servicios portuarios.	Inscripciones, certificaciones	Equipos informáticos	Financiamiento obtenido de la Asociación Pro Desarrollo del Puerto de Conchán.
OCP 1.4:	Realizar la separación de las unidades de negocio de la refinería de Conchán y el muelle de UNACEM al 2018. Concesionar su administración al 2021.	Personal profesional en fusiones y adquisiciones (M&A) y Due Diligence.	Contratos	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 1.5:	Realizar operaciones de importaciones y exportaciones al 100% de la mercadería (granel Sólido, granel líquido y contenedores) en 525 TPM al 2025.	Personal profesional en asociaciones y organizaciones y gestión social.	Contratos de acuerdos	Equipos informáticos	Financiamiento conjunto con los miembros de la Asociación.
OCP 2.1:	Elaborar los estudios requeridos al 2017 y realizar la construcción del muelle para tenerlo operativo al 2021.	Personal profesional especializado en proyectos de inversión de gran envergadura.	Materiales de oficina, contrato de construcción	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 2.2:	Adquirir el espacio colindante al Muelle de Conchán en 2017 y construir un patio para contenedores y de camiones de 100 mil m2 al 2021.	Personal profesional con experiencia en bienes inmuebles portuarios.	Materiales de oficina, contrato de construcción	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 2.3:	Iniciar la construcción de un rompeolas artificial para el muelle de contenedores al 2018, inaugurándolo en 2021.	Personal profesional especializado en proyectos de inversión de gran envergadura.	Materiales de oficina, Contrato	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 2.4:	Generar acuerdos comerciales por un valor de 80 mil TEUS al 2021 y crecer un 20% anual hasta el 2025.	Personal profesional en gestión comercial y Marketing de servicios portuarios.	Acuerdos	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 3.1:	Aumentar las ventas en 15% anual hasta el 2021 y luego un 10% hasta el 2025.	Personal profesional en gestión comercial y Marketing en combustibles	Materiales de oficina, publicidad	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 3.2:	Reducir el costo de operación de la refinería en 5% al 2021 y de 10% al 2025.	Personal técnico y profesional altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Materiales de oficina	Equipos para la carga y descarga de líquidos.	Financiamiento propio.
OCP 3.3:	Duplicar el número de clientes en el interior del país para el 2021 y triplicarlo al 2025 con bajos costos de operación en carga, descarga, almacenaje, campañas y foros comerciales presenciales e internet.	Personal profesional en gestión comercial y Marketing en combustibles	Materiales de oficina	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 3.4:	Reducir al 80% la burocratización de los procesos operativos, comerciales y administrativos generando confianza y siendo transparentes en todas las gestiones del puerto al 2025.	Personal profesional altamente preparado y capacitado en procesos administración.	Materiales de oficina	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 4.1:	Potencializar el área comercial y marketing de la Refinería duplicando su presupuesto al 2017 y triplicándolo al 2021.	Personal profesional en gestión comercial y Marketing en combustibles	Materiales de oficina, publicidad	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 4.2:	Duplicar el número de clientes del exterior para el 2019 y triplicarlo para el 2025 con bajos costos operativos, eficiencia en carga y descarga, foros comerciales presenciales e internet en toda la región de Sudamérica.	Personal profesional en gestión comercial y Marketing en combustibles	Materiales de oficina	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 4.3:	Aumentar las ventas en 25% anual hasta el 2021 y luego un 15% hasta el 2025.	Personal profesional altamente preparado y capacitado en procesos administración.	Materiales de oficina	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 5.1:	Realizar la adquisición e instalación de 2 nuevas grúas al 2017.	Personal profesional con experiencia en bienes inmuebles portuarios.	Materiales de oficina	Equipo especializado en el transporte de grúas para puertos.	Financiamiento propio.
OCP 5.2:	Reducir el costo de operación del muelle en 15% hasta 2018 y de 20% al 2021 y de 30% al 2025.	Personal técnico altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Materiales de oficina	Equipos para la carga y descarga a granel.	Financiamiento propio.
OCP 5.3:	Aumentar las operaciones en 15% anual hasta alcanzar a 24,000 TN, crecer a partir de ahí en 5% hasta 2025.	Personal técnico altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Materiales de oficina	Equipos para la carga y descarga a granel, Software de operaciones portuarias.	Financiamiento propio.
OCP 5.4:	Reducir al 90% del tiempo de descarga actual al 2017, al 50% en 2021 y al 33% al 2025.	Personal técnico y profesional altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Materiales de oficina	Equipos para la carga y descarga a granel.	Financiamiento propio.
OCP 5.5:	Crear el área de comercial y marketing del muelle de Conchán asignándole un presupuesto al 2017. Duplicándolo al 2021 y triplicándolo al 2025.	Personal profesional altamente preparado y capacitado en Marketing y Comercial.	Materiales de oficina	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 6.1:	Consolidar el Sistema Integral de Gestión en todas las áreas y alcanzar un nivel de cumplimiento del 100% al 2017.	Personal profesional altamente preparado y capacitado en Control de Gestión.	Materiales de oficina	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 6.2:	Alcanzar una disponibilidad del servicio los 365 días del año (exceptuando periodos con clima adverso) al 2017.	Personal técnico y profesional altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Materiales de oficina	Equipos para la carga y descarga a granel.	Financiamiento propio.
OCP 6.3:	Realizar capacitaciones permanentes al personal por un valor no menor a 120 horas al año 2025 con profesionales altamente capacitados y experimentados en el rubro (marinos).	Personal técnico y profesional altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Materiales de oficina	Sistema Integral de Gestión	Financiamiento propio.
OCP 7.1:	Lograr certificaciones de calidad de servicio logístico acreditados internacionalmente (OMSC CLASS, etc.) al 2018.	Personal técnico y profesional altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Materiales de oficina	Sistema Integral de Gestión	Financiamiento propio.
OCP 7.2:	Mantener la triple certificación ISO para el Muelle de UNACEM y la refinería de Conchán al 2017 y el resto de año.	Personal técnico y profesional altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Materiales de oficina	Equipos informáticos	Financiamiento propio.
OCP 7.3:	Alcanzar la triple certificación ISO para el muelle de contenedores con tecnología de punta en todas las áreas internas y externas del puerto siendo líderes en carga y descarga de contenedores al 2025.	Personal técnico y profesional altamente preparado y capacitado en operaciones portuarias.	Materiales de oficina	Equipos informáticos	Financiamiento propio.

Tabla 40

Matriz de Políticas y Estrategias Para el Puerto de Conchán

	Estrategias	Políticas
E1	Captar clientes importadores y exportadores de productos a granel	P1, P2, P3
E2	Construcción de un muelle de contenedores	P4, P5, P6
E3	Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado	P8, P9, P10
E4	Comprar equipos y grúas para aumentar la capacidad de descarga a granel.	P7, P11
E5	Alianzas estratégicas con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto de Conchán con: proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurín	P13
E7	Independizar el Muelle de UNACEM y de la Refinería de Concha de sus casas Matrices	P14
E10	Construcción de rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM	P12

7.8 Conclusiones

Las estrategias y objetivos planteados dependen de los recursos financieros, humanos, administrativos y tecnológicos. Se han definido 27 OCP que están alineados con los 7 OLP. Las políticas engloban las estrategias, que se deben aplicar para los objetivos. Se han definido 14 políticas las cuales están relacionadas con las siete estrategias definidas. Implementar las estrategias implica resistencias al cambio que son naturales, con la buena comunicación esto ayudará a disminuir esos efectos. Se considera importante la eficiencia en la administración del puerto, como también la modernización que forman parte de los objetivos propuestos que permitirán el progreso.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo, se realiza la última fase del proceso estratégico, comprendida como Evaluación Estratégica, la cual se realiza con intensidad y frecuencia basándose en el entorno, la competencia y la demanda que induce la necesidad de realizar un planeamiento estratégico y dinámico (D'Alessio, 2008). En el proceso estratégico confluyen varias personas, lo cual le otorga un carácter interactivo. Por ello, la evaluación y control estratégico se deben realizar constantemente. Porque se influye por mucha gente y es iterativo, debido a que se está retroalimentando permanentemente (D' Alessio, 2012).

8.1 Perspectivas de Control

Este proceso debe incluir el cuestionamiento de expectativas y supuestos, generar la revisión de objetivos y valores, a la vez estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2013); de acuerdo a lo mencionado la evaluación de las estrategias deberán contar con la etapa de revisión externa e interna, la etapa de evaluación de desempeño, y la etapa de mejoras correctivas.

Teniendo en cuenta que el entorno externo o interno pasa por cambios constantes, se recomienda elaborar versiones de las matrices; las matrices principales a elaborar son las matrices EFI y EFE; las nuevas versiones de la matriz EFI debe contener los cambios en las fortalezas y debilidades en relación a las operaciones, recursos humanos, finanzas, marketing, sistemas de información, cultura organizacional, medio ambiente, entre otros. La nueva versión de la matriz EFE debe contener los cambios en las fortalezas y debilidades en relación a las operaciones, recursos humanos, finanzas, marketing, sistemas de información, cultura organizacional, medio ambiente, entre otros; a la vez se debe de encaminar en la eficiencia con que las estrategias han explotado las oportunidades y contestado a las amenazas de los factores externos. Se recomienda realizar nuevas versiones de la matriz FODA en todo el proceso estratégico, realizando ajustes progresivos (D'Alessio, 2013).

En este sentido, los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard en inglés es una perspectiva muy útil para medir el desempeño estratégico (ver Tabla 41). De esta se derivan de la visión y de las estrategias de la organización desde cuatro puntos de vista: (a) la financiera, (b) la del cliente, (c) la del proceso interno, y (d) de la aprendizaje interno (Casate, 2007).

8.1.1 Aprendizaje Interno

Este punto de vista está enfocado en la satisfacción operacional a través del desarrollo de los colaboradores la cual debe estar capacitada y motivada para poder alcanzar los objetivos con éxito. Una adecuada gestión del recurso humano logra retener el talento y el conocimiento tan necesario en este tipo de mercado. La productividad del personal es otro aspecto a tomar en cuenta que refleja la capacidad del desarrollo humano, por lo cual los indicadores propuestos estarán direccionados en buscar la productividad y eficiencia del personal técnico y profesional.

En este sentido se define: (a) los ahorros de tiempo que puedan obtenerse en las operaciones portuarias, (b) la disponibilidad permanente de la operación, (c) el logro de las certificaciones se puede realizar sólo con un personal altamente capacitado y motivado, y (d) realizar capacitaciones permanentes al personal para mantener un alto nivel de motivación y conocimiento.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva está enfocada en los procesos internos y busca identificar los y mejorar los procesos más críticos para alcanzar los objetivos de la organización. Para ello, debe establecer indicadores de cumplimiento de los avances de los proyectos de mejora de procesos de la organización. En este sentido para el puerto de Conchán hemos encontrado 9 objetivos relacionados con la mejora de procesos internos, para los cuales se ha podido identificar un indicador para medir su cumplimiento. Entre los encontramos podemos

resaltar: (a) el cumplimiento del proceso de escisión de la refinería de Conchán y el Muelle de UNACEM, (b) el avance en el proceso de creación de una asociación para el desarrollo del puerto de Conchán, (c) el avance en el proceso de buen pro para la construcción del muelle de contenedores, (d) reducir los procesos burocráticos simplificando la toma de decisiones, (e) fortalecer los procesos comerciales y de marketing de la refinería de Conchán, (f) avance en el proceso de creación del área comercial del muelle de UNACEM, (g) consolidar el Sistema Integral de Gestión y sus procesos, (h) optimizar los procesos para mantener la certificación ISOs de la refinería de Conchán y el muelle de UNACEM, y (i) realizar el proceso de certificación ISO para el muelle de contenedores.

8.1.3 Clientes

Desde la perspectiva del cliente, se busca que el puerto de Conchán logre satisfacer las necesidades del cliente a través de los mejores estándares de servicio internacionales y con relaciones de largo plazo. Por ello, se han considerado 7 objetivos con sus respectivos indicadores, los cuales mostramos a continuación para el puerto de Conchán: (a) aumentar significativamente el número de clientes, (b) ser reconocidos por nuestros clientes y público en general como un puerto enfocado en satisfacer las necesidades del cliente, (c) adecuar las instalaciones para que los clientes puedan realizar sus operaciones con los estándares adecuados, y (d) generar acuerdos comerciales de largo plazo para el beneficio de nuestros clientes.

8.1.4 Financiera

Finalmente, esta perspectiva está basada en el crecimiento y la rentabilidad que se busca obtener del puerto de Conchán, es decir en cómo se generará el valor económico para los integrantes de Conchán. En este sentido, para el puerto de Conchán los indicadores se han enfocado en: (a) crecimiento de las ventas, (b) el crecimiento del volumen de operaciones, y (c) reducción de los costos de operación.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

A continuación en la tabla 41, se puede apreciar el Balanced Scorecard del terminal portuario de Conchán.

8.3 Conclusiones

El control y la evaluación son tomados de manera continua a lo largo de todo el planeamiento estratégico, por razones de que es un proceso con constantes cambios del entorno. Con los 27 indicadores expuestos en el tablero de control balanceado, se logrará medir el desempeño de las estrategias, procediendo a alinearlas en caso de que no se obtengan los resultados esperados para el puerto de Conchán.



Tabla 41

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo		Indicador	Unidades
Cliente	OCP 1.2	Duplicar el número de clientes a través de acuerdos comerciales al 2017 y desde ahí incrementar en 50% anual.	Número de clientes nuevos (a partir de 2016) / Número de clientes actuales (2015)	% Crecimiento
	OCP 1.3	Ser reconocidos por la opinión pública como un puerto eficiente al 2018 y como una alternativa competitiva y segura al puerto del Callao al 2025.	Encuesta de Posicionamiento de Marca	% de Recordación
	OCP 2.2	Adquirir el espacio colindante al Muelle de Conchán en 2017 y construir un patio para contenedores y de camiones de 100 mil m2 al 2021.	Cumplimiento del Cronograma del Proyecto	% Avance
	OCP 2.4	Generar acuerdos comerciales por un valor de 80 mil TEUS al 2021 y crecer un 20% anual hasta el 2025.	Avance del Plan Comercial del Muelle de Contenedores	% Avance
	OCP 3.3	Duplicar el número de clientes en el interior del país para el 2021 y triplicarlo al 2025.	Número de clientes nuevos (a partir de 2016) / Número de clientes actuales (2015)	% Crecimiento
	OCP 4.3	Duplicar el número de clientes del exterior para el 2019 y triplicarlo para el 2025.	Número de clientes nuevos (a partir de 2016) / Número de clientes actuales (2015)	% Crecimiento
	OCP 5.1	Realizar la adquisición e instalación de 2 nuevas grúas al 2017.	Cumplimiento del Cronograma del Proyecto	% Avance
Financiero	OCP 1.1	Aumentar las operaciones en 25% anual con las instalaciones actuales hasta el 2021 y a partir de ahí a un 15% de crecimiento anual.	Volumen de Operaciones año actual / Volumen de Operaciones año anterior	% Crecimiento
	OCP 2.3	Iniciar la construcción de un rompeolas artificial para el muelle de contenedores al 2018, inaugurándolo en 2021.	Avance del Presupuesto de Obra	% Avance
	OCP 3.1	Aumentar las ventas en 15% anual hasta el 2021 y luego un 10% hasta el 2025.	Volumen de Ventas año actual / Volumen de Ventas año anterior	% Crecimiento
	OCP 3.2	Reducir el costo de operación de la refinería en 5% al 2021 y de 10% al 2025.	1 - (Costo de Operación por TM actual / Costo de Operación por TM 2015)	% Ahorro
	OCP 4.2	Aumentar las ventas en 25% anual hasta el 2021 y luego un 15% hasta el 2025.	Volumen de Ventas año actual / Volumen de Ventas año anterior	% Crecimiento
	OCP 5.2	Reducir el costo de operación del muelle en 15% hasta 2018 y de 20% al 2021 y de 30% al 2025.	1 - (Costo de Operación por TM actual / Costo de Operación por TM 2015)	% Ahorro
Procesos	OCP 1.4	Realizar la separación de las unidades de negocio de la refinería de Conchán y el muelle de UNACEM al 2017. Concesionar su administración al 2018.	Avance del cronograma del Proceso de Escisión	% Avance
	OCP 1.5	Realizar negociaciones con los diferentes agentes del puerto (clientes, municipalidades, UNACEM, Petroperú, APN, comunidad, etc.) para la creación de una Asociación Pro Desarrollo del Puerto de Conchán al 2017.	Avance del cronograma del Proceso de Creación de la Asociación.	% Avance
	OCP 2.1	Elaborar los estudios requeridos al 2017 y realizar la construcción del muelle para tenerlo operativo al 2021.	Avance en el cronograma de la Buena Pro del Proyecto	% Avance
	OCP 3.4	Reducir al 80% la burocratización de los procesos operativos, comerciales y administrativos al 2018.	Pasos innecesarios eliminados del proceso / Total de pasos del proceso	% Ahorro
	OCP 4.4	Potencializar el área de comercial y marketing de la Refinería duplicando su presupuesto al 2017 y triplicándolo al 2021.	Cumplimiento del Presupuesto Anual	% Cumplimiento
	OCP 5.5	Crear el área de comercial y marketing del muelle de Conchán asignándole un presupuesto al 2017. Duplicándolo al 2021 y triplicándolo al 2025.	Cumplimiento del Presupuesto Anual	% Cumplimiento
	OCP 6.1	Consolidar el Sistema Integral de Gestión en todas las áreas y alcanzar un nivel de cumplimiento del 100% al 2017.	Procesos que forman parte del SIG / Total de Procesos	% Cumplimiento
	OCP 7.2	Mantener la triple certificación ISO para el Muelle de UNACEM y la refinería de Conchán al 2017 y el resto de año.	Número de Certificaciones Vigentes	Cantidad
	OCP 7.3	Alcanzar la triple certificación ISO para el muelle de contenedores dos años luego de la construcción.	Avance en el cronograma del proceso de Certificación para el Muelle de Contenedores	% Avance
Aprendizaje Interno	OCP 5.4	Reducir al 90% del tiempo de descarga actual al 2017, al 50% en 2021 y al 33% al 2025.	1 - (Tiempo Promedio de Descarga Actual / Tiempo Promedio de Descarga 2015)	% Ahorro
	OCP 6.2	Alcanzar una disponibilidad del servicio los 365 días del año (exceptuando periodos con clima adverso) al 2017.	Días con disponibilidad operativa / 365	% Disponibilidad
	OCP 6.3	Realizar capacitaciones permanentes al personal por un valor no menor a 120 horas al año al 2017.	Número de Horas de Capacitación Promedio	Cantidad
	OCP 7.1	Lograr certificaciones de calidad de servicio logístico acreditado internacionalmente (OMSC CLASS, etc.) al 2018.	Curso y Programas aprobados / Total de Cursos y Programas necesarios	% Cumplimiento

Capítulo IX: Competitividad del puerto de Conchán

9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Conchán

El análisis competitivo para el Puerto de Conchán se realizará bajo el modelo de competitividad de Porter, el cual se conoce como el Diamante de Porter. El modelo presenta cuatro aspectos fundamentales a ser considerados: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo, los cuales estaban compuestos de diversos criterios (D'Alessio, 2014).

En lo que se refiere a las condiciones de los factores, el Puerto de Conchán presenta aspectos competitivos que en la actualidad no se aprovechan como: (a) fácil integración puerto-ciudad (vía la panamericana sur), (b) buen calado del puerto a menos de 1km de la costa, (c) desarrollo de lima sur como un nuevo centro logístico e industrial para la ciudad, y, (d) la no existencia de barreras administrativas debido al origen privado del puerto. En cuanto a las condiciones de demanda, podemos resaltar aspectos que se esperan aprovechar: (a) el crecimiento del comercio mundial y del Perú, (b) alta demanda de terrenos para fines industriales en la zona de Lurín y distritos aledaños y (c) la gran demanda para de exportadores e importadores desde y hacia la zona central del Perú. Por otro lado, en lo que se refiere a la estructura y rivalidad de las empresas, consideramos que nuestras estrategias aprovecharán: (a) los costos competitivos de los servicios del puerto, (b) la congestión y problemas de seguridad del puerto del Callao, (c) la calidad de servicio y la alta disponibilidad que cuenta el puerto y (d) la preparación y calidad del personal obrero y gerencial del puerto. Finalmente, en cuanto a los sectores relacionados podemos notar que Lurín cuenta con grandes proyectos de desarrollo urbano, lo que podría favorecer la inmigración y disponibilidad de personal en zonas cercanas.

De acuerdo con la APN (2005), la competencia interportuaria se mide considerando tres aspectos principales: la situación geográfica, las condiciones físicas e infraestructurales, y las condiciones de explotación. La siguiente tabla muestra los atributos utilizados por el APN para evaluar el potencial competitivo de los puertos. La siguiente tabla muestra los atributos utilizados por la Asociación Portuaria Nacional para evaluar el potencial competitivo de los puertos (ver Tabla 42).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Conchán

Porter indicó que la ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Como podemos ver en la Tabla 43, el puerto de Conchán presenta ventajas comparativas o competitivas con respecto del Puerto del Callao, Puerto General de San Martín, Puerto de Matarani y el Puerto de Ilo. Los costos de escala competitiva y la calidad y disponibilidad del servicio del Puerto de Conchán son superiores incluso al Callao. El Puerto de Conchán presenta una buena relación de estabilidad socio-laboral y la ausencia de barreras administrativas. Por otro lado, resalta las conexiones con el área de influencia y proximidad o buena accesibilidad a los centros de producción y consumo. Por estos motivos podemos apreciar que Conchán contiene ventajas competitivas respecto de los puertos con quienes compite, además sus debilidades frente a estos están enfocados principalmente a su poca utilización comercial, como la frecuencia de líneas regulares (APN, 2005). Porter (2014) indica que la ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen menor medida, haciendo esto posible la obtención de

Tabla 42

Factores Claves para el Análisis de Competencia Interportuaria

Factor	Criterio	Evaluación		
		Buenos	Regular	Deficiente
Situación geográfica	Proximidad a rutas marítimas	Próximo a 2 rutas	Próximo a 1 ruta	Ninguna
	Proximidad o buena accesibilidad a los centros de producción y consumo	Accesibilidad a vías nacionales y regionales. Conexión con centro de producción y consumo.	Accesibilidad a vías regionales y regular conexión con centro de producción y consumo.	Mala accesibilidad a centros de producción y consumo
Condiciones físicas e infraestructurales	Calado	Mayor a 10 m	Entre 8 y 10 m	Menor que 8 m
	Superficies terrestres	Mayor a 150 Ha	Entre 80 y 150 Ha	Menor que 80 Ha
	Ausencia de limitaciones infraestructurales	Ausencia de dragado para mejorar profundidad marinas y buenas condiciones para las operaciones.	Necesidad de dragado y protección para las operaciones.	Condiciones naturales que limitan mejora en profundidad y protección.
	Conexiones con el área de influencia	Área de influencia básica emplazaba en un radio no mayor a 100 km.	Área de influencia básica emplazaba en un radio no mayor de 200 km.	Área de influencia básica en un radio no mayor de 300 km.
Condiciones de explotación	Frecuencia de líneas regulares	Frecuencia quincenal	Frecuencia mensual	Frecuencia trimestral
	Calidad y disponibilidad de servicios	Tiempo espera de nave no más de 1 hora y tasa ocupación menor al 40%.	Tiempo espera de la nave entre 1 y 3 horas y tasa de ocupación menor al 60%.	Tiempo de espera de nave más de 3 horas y tasa de ocupación mayor al 60%
	Ausencia de barreras administrativas	Control e inspección a la mercancía (aduanas) menos de 5 días.	Control e inspección a la mercancía (aduanas) entre 5 y 9 días.	Control e inspección a la mercancía (aduanas) más de 9 días.
	Estabilidad socio-laboral	2 días de paralización al año	2 a 10 días de paralización/año.	Más de 10 días de paralización/año.
	Costo de escala competitiva	Costos portuarios menores que el 10%	Costos portuarios entre el 10% y el 20%.	Costos portuarios mayores que el 20%.

Nota. Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo Portuario,” por Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2015). Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/6684bb25630544a791d4a920e4337249

Tabla 43

Valoración Cualitativa de los Atributos de Competencia Interportuaria

Factores	Criterio que se deben evaluar	Instalaciones Portuarias Peruanas					
		TP Conchán	TP Salaverry	TP Callao	TP General San Martín de Pisco	TP Ilo	TP Matarani
Situación Geográfica	Proximidad a rutas marítimas	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
	Proximidad o buena accesibilidad a los centros de producción y consumo	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno
Condiciones físicas e infraestructurales	Calado	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Regular
	Superficies terrestres	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Bueno
	Ausencia de limitaciones infraestructurales	Regular	Deficiente	Regular	Regular	Deficiente	Regular
	Conexiones con el área de influencia	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular
Condiciones de explotación	Frecuencia de líneas regulares	Deficiente	Regular	Bueno	Regular	Regular	Regular
	Calidad y disponibilidad de servicios	Bueno	Regular	Regular	Bueno	Regular	Bueno
	Ausencia de barreras administrativas	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Regular	Bueno
	Estabilidad socio-laboral	Bueno	Regular	Regular	Regular	Bueno	Regular
	Costo de escala competitiva	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente

Nota. Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo Portuario” por Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2015). Recuperado de http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/6684bb25630544a791d4a920e4337249

rendimientos superiores a los de aquellos.

9.3 Identificación y análisis de los potenciales Clústeres del Puerto de Conchán

Porter (2014) menciona el concepto y las condiciones básicas para la formación de un clúster: “Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones conexas, en campos particulares, que compiten pero que también cooperan”.

Actualmente, el puerto de Conchán lo integran el muelle de Conchán propiedad de UNACEM y el puerto multiboyas de la refinería de Conchán propiedad de Petroperú, además del espacio colindante a estos. El primero es uno de los pequeños puertos que se construyeron en mar abierto en el Perú, ubicado al sur del departamento de Lima, al Sur de Punta Chira, entre el terminal portuario del Callao por el norte y el terminal multiboyas perteneciente a la refinería de Petroperú Conchán al Oeste. En el cual llegan y parten naves provenientes del territorio nacional y del extranjero. Tiene como principales objetivos en la actualidad: (a) recepcionar carbón bituminoso (utilizado para la combustión del horno), y (b) exportar clínker y cemento a granel, con infraestructura apropiada para operar naves de hasta 38,000 toneladas de peso muerto. La infraestructura en tierra consta de dos silos de almacenamiento de cemento a granel de 12,000 tm y 18,000 tm cada uno, un área de almacenamiento de carbón de 35,000 tm, áreas para depósito de minerales y diversos materiales a granel para ser embarcados, además de sistemas y equipos necesarios para la manipulación, carga y descarga de los mismos.

Por otro lado, la Refinería de Conchán de Petroperú, abastece a Lima y otras regiones, y están abasteciendo a nuevas regiones como Junín, Moquegua y Tacna. Por ello se proyectan basándose en la demanda, para construir un muelle evalúan esa inversión que sería de \$ 60 -\$ 70 millones, mientras un multiboyas es sólo \$ 1 Millón, pero reduce el costo de operación, no tendría que cambiar tuberías frecuentemente. En la Refinería de Conchán de Petroperú se produce todo el combustible de Petroperú para Lima y otras regiones y tiene costos operativos, competitivos (Entrevista Sr. Pedro Jiménez – Jefe de Unidad de Procesos de Refinería de Conchán de Petroperú).

En este sentido, consideramos clave el establecimiento en la zona sur de Lima (Lurín y distritos aledaños) de zonas industriales y de almacenamiento que puedan constituir en un

futuro cercano un cluster logístico-industrial. Las organizaciones gubernamentales, como las municipalidades, están propiciando un entorno favorable para la inversión privada con miras al desarrollo de la zona de Lurín. La cercanía de esta zona al puerto de Conchán podría generar la integración vertical de Lima sur y convertirla en un clúster articulado de alto nivel competitivo a escala no sólo nacional sino internacional.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Con la construcción de un muelle de contenedores y la mejora de la infraestructura del muelle de UNACEM esperamos: (a) que aumente el calado en la zona propiciando que embarcaciones de gran tamaño puedan ser recepcionadas en el puerto, (b) que las superficies terrestres mejoren significativamente con la construcción del muelle de contenedores, la creación de un patio para almacenamiento y de camiones; (c) que las limitaciones infraestructurales se reduzcan con la construcción de un rompeolas artificial y la compra de nuevas grúas para el muelle a granel, (d) que la frecuencia de líneas regulares puede ser mejorada significativamente con la firma de acuerdos comerciales de combustibles y asfalto para el puerto multiboyas, de contenedores para el muelle de contenedores y de granos y materiales a granel para el muelle de UNACEM; (e) que los costos de escala competitiva mejoren a través del Sistema Integrado de Gestión, la utilización de equipos de vanguardia, un personal altamente capacitado y motivado y el mantenimiento de los certificados internacionales como la triple ISO; y (f) que las barreras administrativas se reduzcan aún más debido a la independencia de decisión que el muelle de UNACEM y la refinería de Conchán tendría con el Spin-off de sus casas matrices y con el funcionamiento de una asociación de organizaciones destinada a favorecer políticas gubernamentales y en la mejora de la coordinación de sus involucrados. La implementación de las siete estrategias retenidas permitirá obtener mayores ventajas competitivas que las resalta anteriormente, lo cual lo podemos apreciar la Tabla 44.

Tabla 44

Evaluación Cualitativa de la Competitividad del Puerto de Conchán

Factor	Criterio	Evaluación	
		Antes de implementar el Plan Estratégico	Después de implementar el Plan Estratégico
Situación Geográfica	Proximidad a rutas marítimas	Regular	Regular
	Proximidad o buena accesibilidad a los centros de producción y consumo	Bueno	Bueno
Condiciones físicas e infraestructurales	Calado	Regular	Bueno
	Superficies terrestres	Regular	Bueno
	Ausencia de limitaciones infraestructurales	Regular	Bueno
	Conexiones con el área de influencia	Bueno	Bueno
Condiciones de explotación	Frecuencia de líneas regulares	Deficiente	Regular
	Calidad y disponibilidad de servicios	Bueno	Bueno
	Ausencia de barreras administrativas	Bueno	Bueno
	Estabilidad socio-laboral	Bueno	Bueno
	Costo de escala competitiva	Regular	Bueno

9.5 Conclusiones

En conclusión, podemos comentar que la competitividad se logra cuando podemos diferenciarnos de los demás, haciendo mejor las cosas y manteniendo nuestras ventajas. Esto se traduce en el puerto de Conchán debe buscar un nivel de servicio que pueda satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes y para lo cual debemos elaborar estrategias para generar valor agregado. La implementación de las 7 estrategias retenidas en el plan estratégico, las cuales se encuentran orientadas a mejorar la gestión, competitividad e infraestructura, van a permitir ser reconocidos por un mejor servicio, teniendo un mejor resultado económico, y logrando contribuir significativamente al desarrollo económico del Perú y en especial con la zona sur de Lima.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

A continuación se muestra el plan estratégico integral del puerto de Conchán (ver Tabla 45), en el cual se describe de manera concreta y específica los siguientes aspectos: La visión, los objetivos de largo plazo, la misión y las estrategias que permitirán tener mejores resultados económicos y competitivos. A la vez se visualizan las políticas, valores, código de ética y principales cardinales en que se cimentará su funcionamiento; asimismo nos permite visualizar la manera en que se alcanzan los objetivos. El tablero de control nos permitirá estar atentos a cualquier desnivel o desviación que se pueda presentar en la ejecución del plan.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se muestran las conclusiones finales del planeamiento estratégico del terminal portuario de Conchán, extraídas del desarrollo total del presente documento:

1. El análisis realizado indica que el terminal portuario de Conchán cuenta con una ubicación privilegiada, lo cual permite el desarrollo en la integración con demás países, asimismo poder aplicar el objetivo de formar parte de la lista de puertos líderes en Perú e incrementar la participación en las exportaciones e importaciones realizadas entre los países vecinos y otros.
2. Establecer a través de mesas de debate entre las entidades gubernamentales y privadas una organización no gubernamental (como una asociación) donde los diferentes interesados en el desarrollo del puerto puedan generar sinergias y una coordinación más fluida. De esta manera tendrá un carácter descentralizador debido a que será un complemento al Puerto del Callao, en un futuro no podrá atender a la demanda proyectada de recepción de carga debido a la saturación de sus vías de acceso, por lo que el Puerto de Conchán será una alternativa rentable por su conectividad vial con acceso directo a la carretera Panamericana Sur.

Tabla 45

Plan Estratégico Integral

Misión: “Proveer a nuestros clientes nacionales y extranjeros de soluciones para el comercio de sus productos en todas las zonas del Perú a través de servicios portuarios de clase mundial, estableciendo relaciones cercanas de largo plazo junto con una gestión portuaria eficiente y responsable de nuestros colaboradores, medio ambiente y comunidad, generando valor para la empresa e incrementar la competitividad del país.”	Visión: “Al año 2025, ser uno de los tres principales puertos marítimo del Perú en granel sólido, siendo reconocidos por ser altamente eficiente y ofrecer servicios con los más altos estándares, logrando contribuir de manera significativa con el desarrollo económico del Perú”										
	Intereses del Puerto de Conchan: Ser una opción atractiva para el ingreso y salida de mercaderías. Desarrollar un muelle de contenedores. Aumentar la participación del mercado de Combustibles y Asfaltos. Potenciar la capacidad instalada del puerto para la descarga de productos a granel. Mejorar la eficiencia operativa. Mantener altos los estándares de calidad y seguridad.	Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales	Valores		
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	1. Influencia de terceras partes: Estado Unidos de Norteamérica, la Comunidad Europea de Naciones y China. 2. Lazos pasados y presentes: Brasil, Colombia, Ecuador y Chile. 3. Contrabalance de intereses: Alianza del Pacífico, temas limítrofes con Chile. 4. Conservación de enemigos: Chile y Colombia son nuestros principales competidores en esta zona de la cuenca del pacífico sur-oeste.	1. Excelencia en el servicio. 2. Integridad 3. Visión de futuro. 4. Trabajo en equipo. 5. Comprometidos con la seguridad. 6. Desarrollo Sostenible	
								Políticas			
		E1: Captar cliente importadores y exportadores de productos a granel.	X				X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P7, P10, P13, P14		
		E2: Construcción de un muelle de contenedores.	X	X				X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	
		E3: Desarrollar mercados internacionales con los países de la región, para el comercio del asfalto modificado.	X			X				P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P14	
		E4: Comprar equipos y gruas para aumentar la capacidad de descarga a granel.	X	X			X	X		P4, P5, P7, P8, P11, P12, P14	
		E5: Alianzas estrategicas con las entidades involucradas en el desarrollo del puerto de Conchan con: proveedores de la zona, UNACEM, Petroperú, Municipalidad de Lima y de Lurin.	X	X				X	X	P5, P7, P8, P10, P12, P13, P14.	
	E7: Independizar el Muelle de UNACEM y de la Refinería de Concha de sus casas Matrices.	X		X	X	X	X		P4, P5, P9, P10, P13, P14		
	E10: Contrucción de rompeolas artificiales para mantener la operatividad al 100% del muelle de contenedores y de UNACEM.	X	X				X	X	P6, P7, P8, P11, P12		
	Tablero de Control <										

3. La visión, misión, valores, estrategias, objetivos de largo y corto plazo planteados constituyen la base para desarrollar los planes operativos y su posterior implementación, que permitirá que el terminal portuario de Conchán alcance la visión planteada. El presente plan estratégico se constituye como la principal herramienta de trabajo para las organizaciones del puerto de Conchán que deberá alcanzar los objetivos de corto plazo con el fin de preparar al puerto en los ámbitos comerciales y operativos.
4. Las mejoras en el muelle de UNACEM y la construcción del muelle de contenedores en Conchán permitirá desarrollar sosteniblemente la zona aledaña, mejorando así la calidad de vida de la zona sur de Lima. El tener un puerto altamente competitivo y un *Hub* logístico en sus cercanías generará un mayor desarrollo de Lurín y la ciudad de Lima. Para lo cual es imprescindible alianzas comerciales y acuerdos estratégicos en la cadena de valor del mercado portuario.
5. Con los resultados del análisis del proceso estratégico, se definió que para que las organizaciones que componen el puerto logre la visión planteada es necesario que ejecute las estrategias que implican: El aumento de la presencia en el mercado nacional e internacional para fortalecer el posicionamiento frente a la competencia, el ofrecimiento de mejores servicios con el objetivo de liderar en más regiones del país; las mejoras en los procesos, la asociación de sus diferentes involucrados y el aumento de las ventas para poder destinar un mayor presupuesto para la mejora de la infraestructura portuaria..
6. Las siete estrategias que se están planteando para el Puerto de Conchán fueron obtenidas tomando como referencia la situación actual y enfrentando el pensamiento actual de puerto, que está enfocado en sólo abastecer a la planta de cemento de UNACEM o a la refinería de Conchán. Los objetivos aquí planteados son un reto difícil pero que considerados realista en vista de las ventajas del puerto y la calidad de personal que

cuentan en la actualidad.

10.3 Recomendaciones Finales

A continuación, se muestran las recomendaciones generados del presente análisis:

1. Implementar el Plan Estratégico siguiendo las pautas y ejecutando las estrategias y políticas para poder alcanzar los objetivos de corto y largo plazo para el Puerto de Conchán.
2. Hasta el presente año el puerto de Conchán lo integran el muelle para sólidos a granel de UNACEM y el puerto multiboyas para líquidos de Petroperú. No está conformado como un solo ente agrupado, sino que requiere que las decisiones sean consideradas por separado, puesto que los administradores de estas unidades de negocio tienen objetivos diferentes. Se recomienda que el Puerto tenga tres unidades de negocio independientes (la refinería de Conchán, el muelle de Conchán y el creado por la construcción de un muelle de contenedores), los cuales deberán de actuar de manera coordinada para lograr los fines comunes del puerto en competitividad y calidad de servicio.
3. Se recomienda captar inversionistas internacionales con experiencia para la construcción del muelle de contenedores. Inversionistas que tengan intereses convergentes con los objetivos de largo y corto plazo aquí planteados.
4. Se recomienda realizar un seguimiento a través de reportes de monitoreo que contengan los indicadores de gestión colocados en el *balanced scorecard*, buscando con ello orientar las acciones hacia la consecución de los objetivos del puerto de Conchán.
5. Como parte de monitoreo y seguimiento de indicadores se debe realizar un benchmarking con los puertos del Callao y del General San Martín poder tomar medidas dirigidas a mantener la competitividad del puerto de Conchán en referencia a estos competidores.
6. Periódicamente monitorear las condiciones climatológicas del mar a través de los

mejores equipos para seguimiento de oleaje y contar con un equipo de profesionales y técnicos remunerado adecuadamente a fin de retener el talento y adquirir conocimientos.

10.4 Futuro del Puerto Conchán

Actualmente Unacem abastece sus productos dentro del país, con una producción actual de 36,000 tm por semana. En el futuro en cuanto a la infraestructura no tienen planes en ampliar el muelle, sólo cambiar las grúas actuales de 600 tm por hora a 2,000 tm por hora y así atender buques de mayor capacidad, este crecimiento está sujeto más a la demanda interna que externa. Los servicios del puerto Conchán son exclusivos para la UNACEM, no es muy rentable alquilar a otras empresas para carga y descarga. Los planes de desarrollo de UNACEN en otros países continuará, actualmente se encuentra en varios países tales como: Ecuador, Arizona y otros.



Referencias

Acuerdo Nacional [AN]. (2002). *Acta de suscripcion del Acuerdo Nacional 22 de Julio 2002*.

Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/acta-de-suscripcion-del-an-22-de-julio-del-2002/>

Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2014). *The World Factbook*. Recuperado de

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2034rank.html>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSION]. (2015a). Inversiones

Estratégicas. Recuperado de

<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5384>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSION]. (2015b). *Terminal*

Portuario General San Martín (Pisco). Recuperado de

<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5384>

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2007). *Hacia la competitividad del Sistema*.

Recuperado de

http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/86de8499dc1012160b8e065445de34bb

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2008). *Ley N° 27943 modificada por el Decreto*

legislativo N° 1022. Obtenido de

http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/bd8b8bd519c99dae405aea6fa00b3314

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2010). *La Revista de la Autoridad Portuaria Nacional*.

Recuperado de

http://www.apn.gob.pe/pdf_global/2015/c222b6a8318f69a7b63dd14c5486dfba.pdf

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2011). *Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario*. Recuperado de

http://www.apn.gob.pe/pdf_global/2015/6684bb25630544a791d4a920e4337249.pdf

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario*.

Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/apn/plan.php?cat=2>

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2013). *APN y PNP unen sus esfuerzos para combatir la inseguridad y congestión vehicular en el puerto del Callao*. Recuperado de

<http://www.apn.gob.pe/apn/noticias-detalle.php?id=227>

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2014a). *Status de Certificaciones de las Instalaciones Portuarias Calidad*. Recuperado de

http://www.apn.gob.pe/pdf_global/02f50f2b56d4ea3826cbfd6d9dd28154

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2014b). *Memoria Institucional 2014*. Recuperado de

http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/9756a8848628028f85548a4b265bc419

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2014c). *Información Puertos Nacionales*. Recuperado

de <http://eredenaves.apn.gob.pe/apn/inforedenaves>

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015a). *Estadísticas del Movimiento de naves*

atendidas por la Autoridad Portuaria Nacional a nivel nacional. Recuperado de

http://www.apn.gob.pe/pdf_global/2015/fe616fcb49fb40f225ce0e0adc7cd31a

Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2015b). *Estadística de naves portacontenedores*

atendidas en los terminales portuarios APMT Callao y DP World Callao. Recuperado

de http://www.apn.gob.pe/pdf_global/2015/963b119bc02950edbfb706e99fd32544

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Memoria 2014*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014>

Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2014). *Memoria Anual 2014: Unión Andina de Cementos*.

Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa23900_VU5BQ0VNQzE

Burkhalter, L. (1999). *Privatización Portuaria: Bases alternativas y consecuencias*. Chile:

CEPAL. Recuperado de www.cepal.org/publicaciones/xml/4/4314/lcg2045e

Casate, R. (2007). *La Dirección Estratégica en la Sociedad del Conocimiento. Parte I. El*

cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. Recuperado de

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/aci02607.htm

CENTRUM. (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2014*. Recuperado de

http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp

CBRE. (Abril de 2012). *Market View*. Obtenido de Mercado Industrial:

http://www.cbre.com.pe/pages/mercado/ind_1_trimestre_2012.pdf

Ceplan. (2011). *Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf

Class & Asociados. (2015). *Fundamento de clasificación de riesgo: Unión Andina de*

Cemento. Recuperado de <http://www.classrating.com/unacem>

Comisión Interamericana de Puertos [CIP] . (2014). *Diálogo constructivo en torno al dragado*

en todo el Continente. Recuperado de

<http://en.calameo.com/read/0005750463a2d1710a82d>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2012). *El*

Transporte Marítimo 2012. Recuperado de

http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2012_es

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2004).

Estadísticas de la UNCTAD. Recuperado de: <http://stats.unctad.org/lsci>. El índice toma como base China en el año 2004=100

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2012). *El*

Transporte Marítimo 2012. Recuperado de http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012_es

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2014). *El*

Transporte Marítimo 2014. Recuperado de http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2014_es

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2015). *El*

Transporte Marítimo 2015. Recuperado de Obtenido de http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015_es

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014).

Estrategia Nacional para el Desarrollo de La Ciencia, Tecnología e Innovación: CREAR para CRECER. Recuperado de http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México DF, México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico: un enfoque de gerencia*. . México DF, México: Pearson Educación.

D' Alessio, F. (2012). *Planeamiento Estratégico de los Principales puertos del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. . Segunda Edición.

México DF, México: Pearson Educación.

D' Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y*

Aplicados. Mexico DF, Mexico: Pearson Educación.

Empresa Nacional de Puerto [ENAPU]. (2014). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de

http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/memoria_2014

Empresa Portuaria Iquique [EPI]. (2015). *Plan Maestro Puerto Iquique*. Recuperado de

<http://www.epi.cl/docs/planmaestro2012>

Equilibrium Clasificadora de Riesgos. (2014). *Petroleos del Perú: PETROPERU*.

Recuperado de [http://www.petroperu.com.pe/portalweb/archivos/InformeFinal-](http://www.petroperu.com.pe/portalweb/archivos/InformeFinal-ClasificacionRiesgo-Equilibrium-marzo2014)

[ClasificacionRiesgo-Equilibrium-marzo2014](http://www.petroperu.com.pe/portalweb/archivos/InformeFinal-ClasificacionRiesgo-Equilibrium-marzo2014)

Fuentes, C. (2001). *Ingeniería Portuaria*. Lima, Perú: COPER Editores.

García, L., & Sánchez, R. (2006). *Estadios de la Competencia Interportuaria: Del Marco Institucional a la Conducta Estratégica*. Recuperado de

<http://altea.daea.ua.es/ochorem/comunicaciones/MESA3COM/SanchezGarcia>

Gestión (2015a). *Diario Gestión*. Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000

millones. Recuperado de: [http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-](http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181)

[suman-us-16000-millones-2126181](http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181)

Gestión (2015b). *Diario Gestión*. Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218

empleos desde 1990. Recuperado de: [http://gestion.pe/economia/inversion-chilena-](http://gestion.pe/economia/inversion-chilena-peru-permitio-generar-117218-empleos-desde-1990-2131062)

[peru-permitio-generar-117218-empleos-desde-1990-2131062](http://gestion.pe/economia/inversion-chilena-peru-permitio-generar-117218-empleos-desde-1990-2131062)

Gestión (2015c). *Diario Gestión*. Las inversiones colombianas en el Perú ascienden a US\$

8,000 millones. Recuperado: [http://gestion.pe/economia/inversiones-colombianas-](http://gestion.pe/economia/inversiones-colombianas-peru-ascienden-us-8000-millones-actualmente-2127068)

[peru-ascienden-us-8000-millones-actualmente-2127068](http://gestion.pe/economia/inversiones-colombianas-peru-ascienden-us-8000-millones-actualmente-2127068)

Informe PETROPERU. (2013). *Informe de Refinería de Conchán* .

Instituto Metropolitano de Planificación [IMP] (2012). *Plan Regional de Desarrollo*

Concertado de Lima 2012-2025. Recuperado de

http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/PDRC/PDRC_LIMA_METROPOLITANA

Intituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2012a). *Principales Indicadores del*

Sector Contrucción 2006-2012. Recuperado de

www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap17001

Intituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2012b). *Venta Local de Cemento por*

Empresa, según Departamento, 2009-2012. Recuperado de

www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap17002

Intituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014a). *11 de julio: Día Mundial de la Población 2014*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro

Intituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014b). *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2013*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index

Intituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014c). *Sistema de Información*

Regional para la toma de decisiones. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio>

Intituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014d). *Evolución de los Indicadores*

de Empleo e Ingreso por Departamento 2004-2013. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/1ibro

Intituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2015a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2015*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii

Intituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2015b). *Estadísticas Sociales y Económicas de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Libro01/>

Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218 empleos desde 1990. (2015, 6 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-chilena-peru-permitio-generar-117218-empleos-desde-1990-2131062>

Inversión chilena en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 15 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>

Las inversiones colombianas en el Perú ascienden a US\$ 8,000 millones. (2015, 25 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-colombianas-peru-ascienden-us-8000-millones-actualmente-2127068>

Licona, A., & Turner, E. (2014). *Competitividad Sistémica y pilares de la competitividad de Corea del Sur*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41337767007>

Melgar, M. (2013). *La problemática institucional en el proceso de agendación de la política pública de desarrollo portuario y su implicancia en la Empresa Nacional de Puertos del Terminal Portuario del Callao dentro del contexto de Reforma del Estad: 2003-2011* . Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5202>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2013). *Anuario Estadístico sectorial del MTPE 2013*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=86&tip=87>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Puerto de Matarani*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/puerto_matarani.htm
- Municipalidad Distrital de Lurín (2015). *Mapas de Nuestro Distrito Lurín*. Recuperado de <http://www.munilurin.gob.pe/distrito/mapas-de-lurin.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2015). *Situación Alimentaria Mundial: Oferta y la Demanda de Cereales*. Recuperado de <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>
- Petróleo del Perú [PETROPERÚ]. (2009). *Organización General Básico*. Recuperado de <http://www.petroperu.com.pe/transparencia/archivos/OrganigramaTotalPetroperu>
- Petróleo del Perú [PETROPERÚ]. (2010). *XII Congreso del Asfalto y III del Concreto: Evaluación de Cementos Asfálticos de Refinería Conchán "Ensayos de Especificaciones Convencional y Superpave"*. Recuperado de <http://docplayer.es/8055421-Evaluacion-de-cementos-asfalticos-de-refineria-conchan-ensayos-de-especificaciones-convencional-y-superpave>
- Petróleo del Perú [PETROPERÚ]. (2014). *Memoria de Sostenibilidad 2013*. Recuperado de <http://7c.com.pe/wp-content/uploads/2015/03/Memoria-de-Sostenibilidad-2013-Diagramacion-Final>

- Petróleo del Perú [PETROPERÚ]. (2015a). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http://www.petroperu.com.pe/transparencia/archivos/MemoriaPETROPERU2014>
- Petróleo del Perú [PETROPERÚ]. (2015b). *Refinería Conchán*. Recuperado de <http://www.petroperu.com.pe/portalweb/Main.asp?Seccion=74>
- Porter, M. (2014). *Ser competitivo*. 7ma Edición. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Port of Rotterdam. (2015). *Port of Rotterdam*. Recuperado de <https://www.portofrotterdam.com/>
- Presidencia de Consejo de Ministros [PCM]. (2014). Resolución Ministerial 220-2010. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Doc_Gestion/RM-220-2010-PCM
- Puerto Paita. (2015). *Misión y Visión*. Recuperado de http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=555
- Riesgo, E. C. (2014). *Informe de Clasificación Petróleos del Perú (Petroperú)*. Recuperado de <http://www.petroperu.com.pe/portalweb/archivos/InformeFinal-ClasificacionRiesgo-Equilibrio-marzo2014>
- Rojas, L. (2009). *Construcción de un rompeolas al sur de Lima (tesis para optar el Título de Ingeniero Civil)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Sánchez, R. (2004). *Puertos y transporte marítimo en América Latina y el Caribe: un análisis de su desempeño reciente*. . Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/6452-puertos-y-transporte-maritimo-en-america-latina-y-el-caribe-un-analisis-de-su>
- Sgut, M. (2015). *Estudio de los costos y sobrecostos portuarios del puerto del Callao*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Costos_Sobrecostos_Portuarios_Martin_Sgut

Terminal Internacional del Sur [TISUR]. (2015). *Ubicación Geográfica: Puerto de Matarani*. Recuperado de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/ubicacion-geografica/13/c-13>

Terminales Portuarios Euro Andinos [TPE]. (2014). *Misión y Visión: Puerto de Paita*. Recuperado de http://www.puertopaita.com/detalle_notas.php?id=555

TRADE MAP. (2014). *Estadística del Comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Map.aspx?nvpm=3|604|||2523||4|1|1|2|2|1|2|1|1

UNACEM. (2012). *Memoria Anual 2012*. Recuperado de http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2014/03/Memoria_2012.pdf

Unión Andina de Cementos [UNACEM]. (2014a). *Reporte de Sostenibilidad 2014- 2015*. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Reporte-de-Sostenibilidad-2014>

Unión Andina de Cementos [UNACEM]. (2014b). *Instalaciones Marinas de Conchán*. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/muelleconchan/brochuremuelleconchan.pdf>

UNACEM. (2015). *Unión Andina de Cementos*. Obtenido de Class & Asociados S.A 2015: <http://www.classrating.com/unacem.pdf>

United Nations Development Programme [PNUD]. (2010). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010*. Obtenido de Programa de

las Naciones Unidas para el Desarrollo : <http://hdr.undp.org/sites/default/files/rhdr-2010-rblac>

Vásquez, C., & Ruiz, W. (2014). *Competitividad Portuaria en el Pacífico Mexicano, con Especial Referencia a Ensenada, Baja California*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-69612014000200006&script=sci_arttext

World Economic Forum [WEF]. (2015). *Key Indicators Perú* . Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/PER>

World Ports Climate Initiative [WPCI]. (2010). *Onshore Power Supply*. Recuperado de <http://www.ops.wpci.nl/environment--and--health/air/quality/>



Glosario de Siglas y Acrónimos

AAPA	American Association of Port Authorities.
AMOFHIT	Acrónimo de siete letras. De acuerdo con la metodología de D'Alessio, el proceso de auditoría interna de un sector u organización debe abarcar aspectos de administración (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología/investigación y desarrollo (T).
APEC	Asian Pacific Economic Cooperation
APMTC	APM Terminals Callao
APN	Autoridad Portuaria Nacional
BASC	Business Alliance for Secure Commerce
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPLAN	Centro de Planeamiento Nacional
CIA	Central Intelligence Agency
CIP	Comisión Interamericana de Puertos
CIPE	Certificado de Instalación Especial de Puertos
CNC	Consejo Nacional de la Competitividad
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica
DICAPI	Dirección General de Capitanías y Guardacostas
DPWC	Dubai Ports World Callao
EIA	Estudios de Impacto Ambiental
ENAPU	Empresa Nacional de Puertos S.A

EPI	Empresa Portuaria de Iquique
GEI	Gases de Efecto Invernadero
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
ISO	International Organization for Standardization
ITI	Empresa Iquique Terminal Internacional
LSCI	Índice de Conectividad del Transporte Marítimo de Línea
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de los Factores Internos
MOCP	Matriz de Objetivos de Corto Plazo
MOLP	Matriz de Objetivos de Largo Plazo
MPC	Matrices del Perfil Competitivo
MPR	Matrices del Perfil de Referentes
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OHSAS	Salud y Seguridad en el Trabajo
OMI	La Organización Marítima Internacional
PBI	Producto Interno Bruto
PBIP	Protección a Buques e Instalaciones Portuarias
PEA	Población Económicamente Activa
PEJ	Promoviendo Éxito Joven
PESTEC	Análisis que identifica los factores del entorno que van a afectar a las empresas. Los factores se clasifican en cinco bloques: Político, Económico, Socio-cultura, Tecnológicos, y Ecológicos.
PNUD	Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SPN	Sistema Portuario Nacional

SUM Canadá	Servicio Universitario Mundial de Canadá
TEU	Unidad Equivalente de 20 Pies
TICs	Tecnologías de Información y Comunicaciones
TISUR	Terminal Internacional del Sur
UNACEM	Unión Andina de Cementos
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Sobre Comercio y Desarrollo



Apéndice A: Entrevistas

Lugar: Terminal Portuario de Conchán (Lurín, Perú).

A: Sr. Oscar Luna, Jefe de Operaciones del Terminal Portuario de Conchán.

1. Visiones y Administración

1.1 ¿Cuál es su visión a corto y largo plazo? Del Puerto, no de UNACEM. Recordar que el puerto de Conchán es una unidad de negocio de UNACEM pero debe tener su propia visión.

A corto plazo a) mantener la operación funcionando óptimamente, garantizando el abastecimiento de materia prima para la cementera, b) mantener los contactos actuales, granos y eternit y c) ver otros clientes en función a la capacidad, son conservadores en ese sentido, prefieren tener contactos sólo con empresas serias y para relaciones a largo plazo. En el largo plazo la capacidad del muelle se hará en función de la demanda de cemento, es decir, las mejoras se realizarán en la medida que se requiera aumentar la capacidad de descarga. No hay proyectos de mejora por el momento.

1.2 ¿Qué oportunidades de crecimiento tiene el puerto?, detallar lo más posible.

El puerto como área geográfica tiene oportunidades de crecimiento debido que existe cierta saturación del puerto del callao. Existe 5% de pérdidas de camiones. Existe un gran crecimiento de almacenes en la zona cercana al puerto de Conchán. Sin embargo, directamente para el muelle de UNACEM la oportunidad de crecimiento está relacionada con la demanda de cemento.

1.3 ¿Considera que el puerto puede ampliar sus servicios para convertirse en un puerto importante? ¿Por qué?

Depende de la necesidad de UNACEM, por ahora no.

1.4 ¿Cuál es el papel que tiene el puerto dentro de la estructura de UNACEM? ¿El puerto es estratégico (importante) para UNACEM?

Es muy relevante, debido que de no existir el muelle los costos de energía se incrementarían significativamente, además de problemas medioambientales y la comunidad (2 mil vueltas de camión – ruido, polvo, etc.); Sin embargo, el muelle no tiene ninguna autonomía, no es siquiera una unidad de negocio aparte. UNACEM nunca ha parado de operar, el muelle tiene un stock para 3 meses de operación de la planta.

1.5 ¿Cuál es el organigrama del puerto?

El organigrama está liderado por un Subgerente (Sr. Rolando Chiappo), 1 Jefe de Operaciones (Sr. Oscar Luna) y 1 Jefe de Mantenimiento. Debajo de estos el tema es horizontal, son obreros.

1.6 ¿Con que certificaciones actualmente cuentan?

Contamos con las certificaciones ISO 9000, 14000 Y 18000 además de BASC y con autorización de la APN (Muelle) y DICAPI (Área de Mar).

1.7 ¿Con cuántos trabajadores actualmente cuenta el puerto? ¿Considera que el recurso humano es el adecuado para manejar el Puerto o requiere mejores competencias?

Trabajan 18 personas en el muelle. El recurso humano está lo altamente preparado, la mayoría son ex marinos, oficiales y/o suboficiales.

1.8 ¿Tipo de sistemas informáticos con el que cuenta el puerto?

Contamos con SAP y SIG (Sistema Integrado de Gestión). Manejamos pronósticos de tiempo satelital (una semana de anticipación). La descarga debe estar entre 10-12 Mil TM x día.

Menos de 10 Mil TM día aparece una alerta en el sistema.

1.9 ¿Utilizan algún medio para proteger el medio ambiente?

La faja subterránea, cobertura de toda la faja del muelle, etc.

1.10 ¿Tienen determinada las debilidades operativas y productivas del puerto? y ¿Cuáles son?

La principal amenaza es el mar (el oleaje). Por ejemplo el fenómeno del niño.

2. Infraestructura

2.1 ¿Zona exacta en la que se encuentra el puerto? ¿Cuáles considera que son las principales ventajas / desventajas de su ubicación?

Se cuenta con una profundidad de 15 metros a sólo 500 metros de la costa, personal altamente capacitado, equipos funcionando al 100% (no hay capacidad ociosa), no hay cuellos de botella, construcción sólida, el muelle no se arena, no contamos con protección del mar, deben parar las operaciones cuando las olas superan los 2.5 metros de altura, el muelle no puede ser ampliado más en longitud puesto que la profundidad aumenta geométricamente (alta inversión).

2.2 ¿Pequeña descripción de la infraestructura con la que cuenta el puerto actualmente?

Esa información la puede encontrar en el archivo Brochure de la empresa.

2.3 ¿Inconvenientes originados por la infraestructura actualmente? ¿Cuellos de botella? Ninguno.

2.4 ¿Cuentan con planes de mantenimiento al puerto?, ¿A cuánto equivale el plan de inversiones en los próximos 5 años aproximadamente?

Sí, el mantenimiento es constante. El presupuesto de mantenimiento es anual. No tenemos un plan de mejora para los siguientes 5 años.

2.5 ¿Cuentan con el 100 % de los ambientes del puerto en funcionamiento? ¿Tienen capacidad instalada ociosa? ¿A cuánto equivale (%)?

Operan al 100%, no tienen cuellos de botella.

2.6 ¿Cuentan con la presencia de militares, Marina de Guerra, en algún ambiente del puerto?

No en actividad (de la marina).

3. Operaciones

3.1 ¿Con respecto a las operaciones portuarias, actualmente se encuentran incrementando? Detallar,

Depende de la demanda de cemento.

3.2 ¿Aproximado de naves atendidas en el año por el puerto?

Aproximadamente 3 buques al mes, 36 al año.

3.3 ¿Cómo va su competitividad con los puertos vecinos? Detalles.

El personal es la principal ventaja sobre puertos vecinos. Bajo costo del flete, contamos con una reputación de puerto eficiente.

4. Finanzas

4.1 ¿Cuáles son las aproximaciones o cifras de exportaciones e importaciones atendidas por el puerto en estos últimos años? ¿Cuál es la tendencia?

Esa información la puede encontrar en el archivo Brochure de la empresa.

4.2 ¿Se destina presupuesto de UNACEM para el puerto? ¿Se está incrementando o disminuyendo?

Es estable el presupuesto.

4.3 ¿Cómo se mantiene el puerto financieramente? ¿Se cubren los costos?

Sí, alrededor de 250 Mil Soles mensuales.

4.4 ¿Cuentan con apoyo de inversionistas?

La misma de UNACEM, la familia Risso Patrón

Lugar: Refinería de Conchán – Petroperú (Lurín, Perú).

A: Sr. José Peralta, Jefe del Departamento Técnico de la Refinería de Petroperú, y al Sr. Pedro Jiménez, Jefe de la unidad de procesos.

1. Visiones y Administración

1.1 ¿Cuál es su visión a corto y largo plazo?

Nuestra visión a corto plazo es abastecer a Lima y otras regiones. Se están abasteciendo a nuevas regiones como Junín, Moquegua y Tacna. A largo plazo, si la demanda lo requiere construir un muelle cuya inversión sería de USD 60-70 Millones, o un multiboyas que es sólo USD 1 Millón, pero reduce el costo de operación, no se tendría que cambiar tuberías frecuentemente.

1.2 ¿Cuál sería el papel de la refinería con la modernización de Talara? ¿Mejora o no su importancia para Petroperú?

No cambia, la refinería de Talara va a producir para la zona norte, en Lima Conchán produce los combustibles con la misma calidad que producirá Talara. La importancia se mantiene.

1.3 ¿Considera que podría aprovecharse de alguna manera el muelle del puerto de Cementos Lima?

No buscamos ninguna integración. Son independientes.

Aparte el terminal de Conchán es de carga a granel, el de Petroperú es líquido y submarino.

1.4 ¿Considera que el muelle del puerto de Cementos Lima tiene una influencia positiva / negativa / indiferente a la operación de la refinería?

Es estratégico para Petroperú, en Conchán se produce todo el combustible de Petroperú para Lima y otras regiones. Tiene costos operativos (la refinería) competitivos (no se puede decir cifras). La culpabilidad está cubierta en su totalidad, es independiente.

1.5 ¿Considera que el puerto de Cementos Lima tiene potencial de crecimiento?

El crecimiento de Conchán pasa por un aumento de la demanda y la posibilidad de exportar asfalto. El objetivo es únicamente de combustible y dentro de la política de Petroperú.

1.6 ¿Cuál es el organigrama del puerto de Petroperú?

Cada área tiene su responsable, nro. Hombres, 18 operarios, 1 jefe de área, 1 jefe de operarios, 1 supervisor.

1.7 ¿Con que certificaciones actualmente cuentan?

Contamos con las certificaciones ISO 9000, 14000 Y 18000 y con autorización de la DICAPI (Área de Mar). Únicamente esta última es la más importante.

1.8 ¿Con cuántos trabajadores actualmente cuenta el puerto?

21 hombres totales.

1.9 ¿Tipo de sistemas informáticos con el que cuenta el puerto?

Radios Motorola.

1.10 ¿Utilizan algún medio para proteger el medio ambiente?

Contamos con las certificaciones del caso y no existe ni ruido ni fugas, se realizan mantenimiento constante, Se aplica la normatividad 081

1.11 ¿Tienen determinada las debilidades operativas y productivas del puerto?

La principal amenaza es el mar, solo tenemos 1 operación y el costo de un terminal submarino es fuerte (cambio frecuente de mangueras).

La cuestión climática nos hace proceder al cierre del puerto, una sola operación es de 4 a 5 meses (carga y descarga),

2 Infraestructura

2.1 ¿Zona exacta en la que se encuentra el puerto?

Se encuentra en el Km. 26.5 panamericana sur, terminal submarino, se tiene espacio de terreno disponible para ampliaciones incluso, una profundidad de 22 metros a sólo 600 metros de la costa, en Talara tienen que descargar a más de 1KM de la costa. Contamos con

equipos funcionando al 100% (no hay capacidad ociosa), 35 mil barriles por día, y no hay cuellos de botella.

2.2 ¿Pequeña descripción de la infraestructura con la que cuenta el puerto actualmente?

2 líneas de 600 mt. B/N (7 mangueras c/u) total 14 mangueras.

4 boyas, descarga multiboyas el costo 0.3 \$/bar., inv. Muelle 70 MM, inv. Submarino 1 MM costos submarino \$ 6 /barril.

2.3 ¿Inconvenientes originados por la infraestructura actualmente?

Se realizan mantenimientos constantes, el combustible importado tiene que ser mesclado con otros aditivos para obtener el octanaje requerido. El octanaje de origen es de sólo 62 octanos.

2.4 ¿Cuentan con planes de mantenimiento al puerto?

Una inspección y su respectiva reparación todos los años (1 vez), tiempo de duración del mantenimiento 3 meses.

2.5 ¿Cuentan con el 100 % de los ambientes del puerto en funcionamiento?

Se encuentra funcionando al 100% a plena capacidad dic. 2015 15,000 barriles/día, no tienen cuellos de botella.

2.6 ¿Cuentan con la presencia del Militares, Marina de Guerra, en algún ambiente del puerto?

Sí, contamos con personal del ejército en la zona del puerto; Se encuentran las 3 instancias de las fuerzas del orden, está protegida.

3 Operaciones

3.1 ¿Con respecto a las operaciones portuarias, actualmente se encuentran incrementando?

Sí, ahora debemos abastecer a Junín, Moquegua y Tacna.

En el 2007 se incrementó a 16,000 barriles/día, y en el 2015 a 39,000 barriles/día

3.2 ¿Aproximado de naves atendidas en el año por el puerto?

192 naves atendidas al año

3.3 ¿Cómo va su competitividad con los puertos vecinos?

La refinería tiene costos reducidos que lo hacen competitivo con respecto a sus competidores.

Sobre el puerto multiboyas presenta niveles similares.

Pampilla tiene un buen costo operativo.

4 Finanzas

4.1 ¿Cuáles son las aproximaciones o cifras de exportaciones e importaciones atendidas por el puerto en estos últimos años?

Se atiende de 6 a 8 buques de importación por mes d-2, Gasolina de alto octanaje.

4.2 ¿Se destina presupuesto de Petroperú para el puerto?

Es estable el presupuesto, depende de Petroperú; Se destina para el mantenimiento, personal y otros.

4.3 ¿Cómo se mantiene el puerto financieramente?

Es mantenido por el propio Petroperú, que cumple con todas las normas, presupuesto operativo.

4.4 ¿El puerto cuenta con proyectos, cuáles son?

Sí, uno de ellos son la exportación de asfalto y aumentar su capacidad de refinación pero aún no son aprobados.

Empresa estatal.

4.5 ¿Cuentan con apoyo de inversionistas?

Es una empresa estatal, no depende de inversionistas, sólo de Petroperú.

Apéndice B: Fotos del Puerto de Conchán



Figura B1. Fotografía tomada con el Sr. Oscar Luna, Jefe de Operación del Terminal Portuario de Conchán con los integrantes del grupo de tesis en el muelle de Conchán.



Figura B2: Fotografía tomada a un integrante del grupo de tesis el muelle de Conchán.

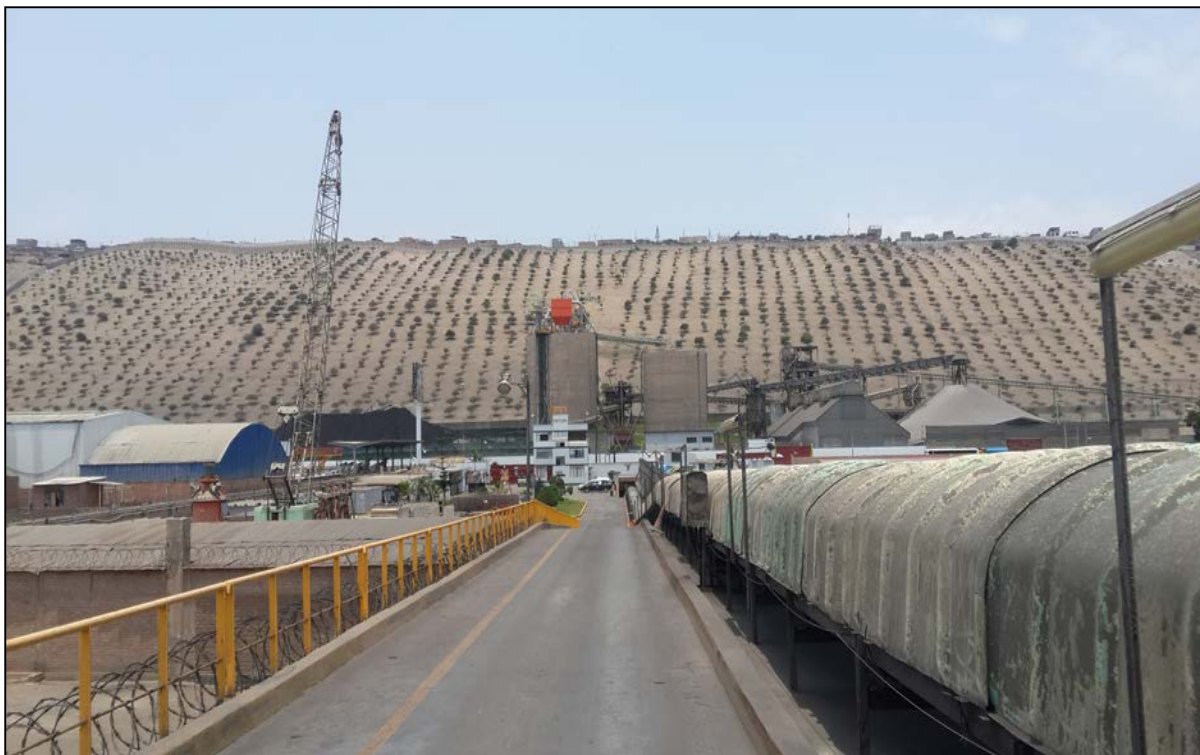


Figura B3: Fotografía tomada por integrante del grupo de tesis la pasarela del muelle Conchán.

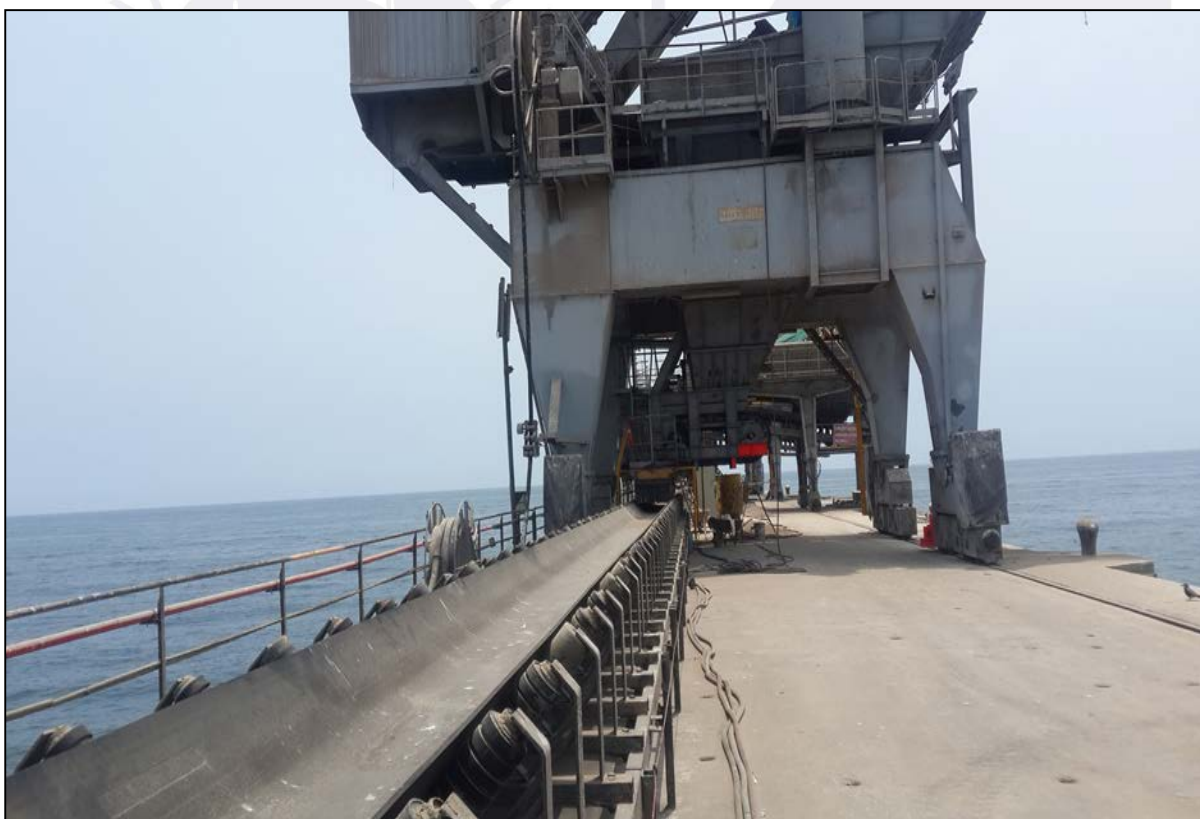


Figura B4: Fotografía tomada por integrante del grupo de tesis la grúa en el muelle Conchán



Figura B5. Fotografía tomada por integrante del grupo de tesis la faja transportadora del muelle Conchán.



Figura B6. Fotografía tomada a dos integrantes del grupo de tesis en el muelle Conchán.

Apéndice C: Mapas



Figura C1. Conchán Location Maps. Tomado de “Conchan Previsiones de Olas e Boletín de Surf (Lima, Perú),” por UP- Marketing Estratégico, 2015. Recuperado de <http://es.surf-forecast.com/breaks/Conchan>



Figura C2. Tomado de https://www.google.com.pe/search?q=ubicacion+geografica+del+puerto+conchan+en+el+mapa+del+peru&rlz=1T4RVEA_esPE608PE624&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjghIrGiv3KAhUHJR4KHWLdDb8QsAQIGg&biw=1371&bih=611#imgrc=cZZONl4HId9BeM%3a



Figura C3. Tomado de https://www.google.com.pe/search?q=puerto+conchán+en+el+mapa+del+peru&rlz=1T4RVEA_esPE608PE624&biw=1371&bih=611&noj=1&tbm=isch&tbid=6FqL0KgaefOzYM%3A

